

*„Steigerung der Ressourcenproduktivität
als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung“*

Projekt im Auftrag des BMBF



Ressourceneffizienzsteigerungen durch organisatorische und institutionelle Innovationen

Anhang

Wuppertal, November 2006

Bearbeitet von:

Dr. Maria Jolanta Welfens
Katharina Walliczek
Dr. Kora Kristof
Dipl.-Ing. Volker Türk



Projektlaufzeit: 07/2005 – 03/2007

Projektleitung:

Prof. Dr. Raimund Bleischwitz / Dr. Kora Kristof / Dr. Christa Liedtke
Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie GmbH
Forschungsgruppe Stoffströme und Ressourcenmanagement
Forschungsgruppe Nachhaltiges Produzieren und Konsumieren

42103 Wuppertal, Döppersberg 19

Tel.: 0202-2492 -256 /-183, Fax: 0202-2492 -250

E-Mail: raimund.bleischwitz@wupperinst.org
kora.kristof@wupperinst.org

Weitere Informationen zum Projekt „Steigerung der Ressourcenproduktivität
als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung“
finden Sie unter **www.ressourcenproduktivitaet.de**



Anhang 1: Detailergebnisse zu den untersuchten Instrumenten (incl. Literatur)

BSC – Balanced Scorecard / SBSC – Sustainable Balanced Scorecard

BUIS – Betriebliche Umweltinformationssysteme

CSR – Corporate Social Responsibility

EFQM – European Foundation for Quality Management

EMAS – Eco-Management and Audit Scheme

GRI / High5! (Global Reporting Initiative)

INC / MNC – Initialer Nachhaltigkeitscheck und Multikultureller Nachhaltigkeitscheck

Netzwerkbildung: Modell Hohenlohe

Ökobilanzierung nach ISO 14040

Ökodesign

Organisationales Lernen (OL)

PROSA – Product Sustainability Assessment

PSS – Product Service Systems

Qualitätsmanagement nach ISO 9000

SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises

Selbstverpflichtung: Arbeitsgemeinschaft graphische Papiere

Selbstverpflichtung: Responsible Care

Supply Chain Management

Umweltmanagement nach ISO 14001

Vorschlagswesen

BSC – Balanced Scorecard / SBSC – Sustainable Balanced Scorecard

1. Grunddaten
Name des Ansatzes BSC / SBSC – Balanced Scorecard / Sustainable Balanced Scorecard
Quellen, Weblinks 1. Annelyse Forst: „Was leistet die Balanced Scorecard?“ 2. Thomas Bieker: „Sustainability Management with the Balanced Scorecard“
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Die Balanced Scorecard ist ein Kennzahlensystem, das auch nicht-monetäre Größen widerspiegelt. Ihr Konzept wurde 1991 von Kaplan und Norton entwickelt und besteht im Wesentlichen aus zwei Komponenten: dem Kennzahlensystem sowie dem Managementsystem. (Quelle 1)</p> <p>Die BSC kann als ein Managementsystem verstanden werden, das in Einklang mit der Logik des kybernetischen Managementzirkels „plan-do-check-act“ strukturiert ist. (Quelle 2)</p> <p>Ziele: Ziel der Balanced Scorecard ist es, Bedürfnisse relevanter Stakeholder zu verwalten und Strategien in Aktionen zu übersetzen („translate strategies into action“; Quelle 2). Der Schwerpunkt des Ansatzes liegt auf der unternehmensweiten Umsetzung von Visionen und Strategien.</p> <p>Die Umsetzung von strategischen Entscheidungen erweist sich oft als problematisch, denn die Führungskräfte kennen häufig weder die Visionen noch die Unternehmensstrategien der Geschäftsleitung. Oder die Visionen und Strategien sind nicht umsetzbar, weil sie keine handlungsanleitenden Aussagen enthalten. Die Kennzahlen werden selten für den gesamten Zeitraum von Strategien (5 bis 10 Jahre) eingesetzt. Es bestehen keine Verbindungen zwischen den unternehmensweiten Strategien und den Zielvorgaben auf Abteilungsebene. Die für die Umsetzung von Strategien notwendigen Ressourcen werden diesen nicht zugeordnet.</p> <p>Als Werkzeug zur Strategieentwicklung bzw. zur Umsetzung und Überwachung von strategischen Entscheidungen unterstützt die BSC die Beseitigung dieser Probleme. Während der Überwachung spielt dabei die Rückkoppelung zur Strategieentwicklung eine wesentliche Rolle. Alle Kennzahlen aus der BSC lassen sich verknüpfen. Auf diese Weise werden Probleme früh erkannt. Viele Software-Lösungen unterstützen inzwischen diesen integrativen Blick. (Quelle 1)</p> <p>Adressat: keine Angaben</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Die BSC berücksichtigt Kennzahlen für vier Perspektiven eines Unternehmens: <ul style="list-style-type: none"> • Die finanzielle Perspektive identifiziert die aus dem Controlling bekannten Finanz-Kennzahlen. • Die Kundenperspektive identifiziert Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen erfolgreich sein muss sowie die Leistungen des Unternehmens in diesen Segmenten. • Die Prozessperspektive (interne Wertschöpfungskette) identifiziert die erfolgskritischen Prozesse des Unternehmens. • Die Lern- und Entwicklungsperspektive identifiziert die Infrastruktur, die ein Unternehmen haben muss, um langfristig erfolgreich zu sein. Für jede dieser Perspektiven werden nicht nur Kennzahlen, sondern auch Ziele, Vorgaben und Maßnahmen festgelegt. Alle Kennzahlen der BSC müssen dabei mit einem Ziel der finanziellen Perspektive verknüpft sein. Empfehlungen für die Einführung der Balanced Scorecard ins Unternehmen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Definition der Zielsetzung: Was soll mit Hilfe der BSC erreicht werden? 2. Auswahl der passenden Organisation (Geschäftsbereich, Teilunternehmen usw.), die die Pionierfunktion übernehmen soll und Ernennung des Projektteams 3. Identifizierung der Beziehungen der gewählten mit den anderen relevanten Organisationen (Abteilungen bzw. Zentralabteilungen)

<p>4. Vorstellung des Konzeptes der Balanced Scorecard bzw. Beantwortung von Fragen über die BSC (Dafür eignen sich Interviews besonders gut.)</p> <p>5. Aufstellung und Priorisierung der Zielsetzungen für die vier Perspektiven</p> <p>6. Aufstellung der strategischen Ziele und potenziellen Kennzahlen für jede Perspektive</p> <p>7. Auswahl der Kennzahlen</p> <p>8. Zuordnung der bestmöglichen Kennzahlen zu den strategischen Zielen</p> <p>9. Identifizierung der Informationsquellen für jede Kennzahl</p> <p>10. Identifizierung der Verknüpfungen zwischen den Kennzahlen einer Perspektive und der anderer Perspektiven</p> <p>11. Vermittlung der Inhalte der BSC an alle Mitarbeiter</p> <p>12. Entwicklung eines Umsetzungsplanes</p> <p>13. Festlegung der Aktivitäten zur Erreichung der strategischen Ziele</p> <p>14. Implementierung der BSC</p> <p>Für die Einführung der BSC ist ein Zeitraum von 6 bis 12 Monaten realistisch. Vor allem der damit zusammenhängende EDV-Aufwand darf nicht unterschätzt werden (Quelle 1)</p> <p>Überprüfung der Zielerreichung: Keine Angaben</p>
<p>Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität</p> <p>Für die BSC ist die Verbesserung der Ressourcenproduktivität kein direktes Ziel, es wurde aber von Anfang an eine „Nachhaltigkeitserweiterung“ angedacht.</p> <p>Die SBSC – Sustainable Balanced Scorecard stellt solch einen Ansatz der direkten Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die BSC dar. Sie bietet die Möglichkeit, Nachhaltigkeitsvisionen und -strategien in Handlungen umzusetzen.</p> <p>Dieser Ansatz kann sowohl für Forscher als auch für Praktiker interessant sein. Die SBSC wurde in Kooperation mit sechs Unternehmen ausprobiert, um Erfahrungen mit der Entwicklung und Implementierung der SBSC machen zu können. (Quelle 2)</p>
<p>4. Umsetzung der Maßnahme</p>
<p>Daten und Fakten zur Umsetzung</p> <p>Die BSC genießt besonders in den USA eine große Akzeptanz in der Praxis: 60 % der Unternehmen arbeiten bereits mit einer Balanced Scorecard. In Deutschland stellt sich die Situation zur Zeit noch etwas anders dar: Lediglich 5 % der deutschen Unternehmen und nur 2 % der Mittelständler zeigen überhaupt Interesse an der Balanced Scorecard. (Quelle 1).</p>
<p>Erfolgsgeschichten</p> <p>Keine Angaben</p>
<p>Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen</p> <p>Keine Angaben</p>
<p>5. Bewertung der Maßnahme</p>
<p>Stärken und Schwächen der Maßnahme</p> <p>Stärken: Die BSC ist weniger ein starres und vorgefertigtes System als ein Formulierungs- und Kommunikationssystem für Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch die Ausformulierung der Strategien, Maßnahmen und Erfolgskriterien haben die strategischen Entscheidungen eine höhere Verbindlichkeit. • Die strategischen Entscheidungen werden transparent, weil die BSC jede Information erfasst, die für die strategische Entwicklung des Unternehmens wichtig ist. • Die weichen Erfolgsfaktoren (z.B. Kundenzufriedenheit) werden nicht nur berücksichtigt, sie können auch besser operationalisiert werden. • Die BSC stellt die Geschäftsprozesse in den Mittelpunkt. • Durch die Gewichtung der einzelnen Perspektiven wird die unternehmensspezifische Bedeutung der jeweiligen Perspektive besonders deutlich. • Die BSC kann sowohl auf das gesamte Unternehmen als auch auf Teilbereiche angewendet werden. • Die BSC unterstützt das Management bei der Erfolgsmessung. • Die BSC betont die Zukunftsorientierung.

Das BSC ist offen für die Integration weiterer relevanter Stakeholder oder Perspektiven, wie z.B. Nachhaltigkeit.

Die BSC misst, was für das Unternehmen und seinen Geschäftserfolg relevant ist. (Quelle 1)

Die SBSC birgt ein hohes Potenzial für die Integration ökologischer und sozialer Belange in das Kernmanagement von Unternehmen.

Wichtige Erfolgsfaktoren der SBSC sind die breite Partizipation der Beschäftigten an den Entwicklungsprozessen durch eine Kombination aus top-down und bottom-up Ansatz. Offenheit und Lernwilligkeit werden gefordert / gefördert. (Quelle 2)

Schwächen: Die Balanced Scorecard setzt jedoch einiges voraus, bis ihre Umsetzung Erfolg zeigt :

- Umfassende Marktkennntnisse sind erforderlich.
- Umfangreiche Überzeugungsarbeit ist im Vorfeld notwendig.
- Hochmotivierte, zukunftsorientierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind eine Voraussetzung.
- Das mittlere Management muss hoch qualifiziert sein, denn es hat eine wichtige Aufgabe im Rahmen der BSC: die Vermittlung der Visionen und Strategien an die Mitarbeiter.
- Der qualitative Aspekt ist nicht angemessen berücksichtigt. (Quelle 1)

Die Implementation der SBSC ist ein eher komplexer, hoch mikropolitischer Prozess, der Geduld, Kraft und Ausdauer erfordert.

Außerdem hängt der Erfolg sehr stark von der Unternehmenskultur im Managementbereich ab: Wie „konservativ“ verhalten sich die Manager? Wie gerne teilen sie Erfolge und Verantwortungsbereiche mit anderen oder „schützen“ ihren Arbeitsbereich vor „Eindringlingen“ von außen? (Quelle 2)

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Die vermehrte Umsetzung nicht nur der Balanced Scorecard, sondern auch der Sustainable Balanced Scorecard könnte helfen, Ressourcenersparnisse voranzutreiben.

BUIS – Betriebliche Umweltinformationssysteme

1. Grunddaten
Name des Ansatzes BUIS – Betriebliche Umweltinformationssysteme
Quellen, Weblinks 1. www.isi.fraunhofer.de/pr/pres1998/pres9813.htm 2. www.ikarus.iao.fhg.de 3. www.oekoradar.de 4. www.georgfischer.com Umweltbericht 2003 / 2004 5. www.emsland.de/pdf_files/nachhaltigkeitsstudie.pdf
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: "In Analogie zu betrieblichen Informationssystemen ist ein Betriebliches Umweltinformationssystem (BUIS) ein Informationssystem, das für die Erfassung, Dokumentation, Planung und Steuerung betrieblicher Umweltwirkungen genutzt wird und das betriebliche Umweltmanagement in seinen Aufgaben unterstützt" (Beucker 2002).</p> <p>BUIS sind ein wichtiges Hilfsmittel zur Unterstützung des betrieblichen Umweltmanagements, z.B. für die Ökobilanzierung.</p> <p>Ziele: Ziel der BUIS ist eine aufwandsarme und kostengünstige Erfassung, Aufbereitung und Verteilung umweltrelevanter Informationen. BUIS können daher wesentlich zur Verbesserung der Umsetzbarkeit und zur Verankerung der Instrumente des Umweltcontrolling in die Unternehmensorganisation beitragen.</p> <p>Adressat: Unternehmen</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
<p>Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie?</p> <p>BUIS sorgen für den Daten- und Informationsaustausch zwischen den Bereichen Betrieb, EDV und Ökologie. Diese Verknüpfung bildet die wesentliche Grundlage für den erfolgreichen Einsatz eines integrierten und übergreifenden Umweltmanagements. Dabei haben alle drei Bereiche unterschiedlichste Anforderungen:</p> <p>Im Betrieb sollen weniger Verwaltungsaufwand, effizienteres Umweltmanagement, Kosteneffizienz und klare Entscheidungsgrundlagen geschaffen werden bei einer reibungslose Einbindung in den Betriebsablauf.</p> <p>Für den EDV-Bereich ist entscheidend, dass das BUIS benutzerfreundlich ist, ins bestehende System eingebunden werden kann, Datenschutz und Datensicherheit realisieren soll und ein tragfähiges Datenmodell bietet.</p> <p>Im Sinne der Ökologie steht BUIS dafür, dass mit seiner Hilfe Abfälle und Emissionen verringert werden, Umweltgesetze eingehalten werden, das betriebliche Umweltrisiko minimiert wird und Produktökologie betrieben wird.</p> <p>Überprüfung der Zielerreichung: k.A.</p>
<p>Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität</p> <p>Indirekt wirken sich BUIS durch die Erhöhung der Transparenz in den Bereichen: Verringerung von Abfall und Emissionen, Minimierung des betrieblichen Umweltrisikos, Kosteneffizienz auch auf die Ressourcenproduktivität aus.</p> <p>Das Unternehmen Georg Fischer, das im Wesentlichen Gussteile aus Eisen und Leichtmetall für die Automobilindustrie, Kunststoff- und Metallrohrleitungssysteme für Industrie, Versorgung und Haustechnik herstellt, setzt seit 1997 ein BUIS in allen produktions- und logistikorientierten Konzerngesellschaften ein, mit denen jährlich Angaben zu Nutzflächen, Elektrizitäts-, Erdgas-, Erdöl- und Wasserverbräuchen sowie Luftemissionen und Abfällen erfasst werden. Den verantwortlichen Mitarbeitern steht eine zentrale Datenbank zur Verfügung, über die Konsolidierung und Auswertung der Daten erfolgen. Der Georg Fischer Konzern verfolgt, wie im Umweltbericht berichtet wird, Ressourcensparmaßnahmen, die Energie- und Trinkwasserverbrauch ebenso wie Abfall- und Abwassermenge und Luft- und Partikelemissionen vermindert haben. Ob ein direkter Zusammenhang zwischen BUIS und diesen Maßnahmen besteht, wird aus dem</p>

Umweltbericht jedoch nicht deutlich. Zumindest kann sicherlich das BUIS für die sehr detaillierte Auflistung aller Umweltkennzahlen verantwortlich gemacht werden. Zu den genauen Angaben siehe Umweltbericht 2003 / 2004. (Quelle 4)

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Vorreiter beim Einsatz von Umweltsoftware sind vor allem Großunternehmen aus besonders umweltsensiblen Branchen wie der Chemie- und Kunststoff-, der Automobil-, Elektro- und Maschinenbauindustrie. Kleine und mittlere Betriebe sowie die übrigen Branchen sind beim Einsatz von BUIS dagegen noch zurückhaltend oder haben sich nach einer Testphase auf eigene, "selbstgestrickte" Programme zurückgezogen.

Erfolgsgeschichten

www.georgfischer.com : Umweltbericht 2003 / 2004, siehe Einfluss auf Ressourcenproduktivität.

Beispielsweise wurde hier die Wassernutzung gesenkt durch Innovationen in einzelnen Werken wie die Installation wasserloser Urinale in den Toiletten (Einsparung von jährlich 1200m²), Einsatz von neuartigen Schmier- und Trennmitteln (Einsparungen von jährlich 1000m³ Frischwasser) oder die Installation eines Kühlturms für Prozesswasser in China (Frischwasserverbrauch um 80 % gesenkt).

Energieeinsparungen wurden z.B. durch die Isolation der Produktionshallendächer (50 % der Energiekosten des Werkes) neue Heizanlagen (über 30 % Energieeinsparungen) etc. realisiert.

Inwiefern das BUIS für diese Erfolge verantwortlich ist, ist den Informationen jedoch nicht zu entnehmen.

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Keine Angaben.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: BUIS bringen Transparenz in betriebliche Abläufe und unterstützen die Managementsysteme eines Unternehmens.

Schwächen: Da die BUIS schwerpunktmäßig die umweltrelevanten Daten erfassen, decken sie nur einen Teil der Ressourcenproblematik ab.

Die Qualität eines BUIS wird von der Genauigkeit der Eingangsdaten begrenzt. Wird das BUIS separat von anderen Informationssystemen installiert, besteht die Gefahr, dass Informationen über Umweltaspekte bei den Entscheidungen nicht berücksichtigt werden und auch, dass im BUIS die Daten anderer Systeme keinen Eingang finden. Ein BUIS sollte in ein Gesamtkonzept betrieblicher Informationssysteme eingebunden sein, was aber erhebliche Anforderungen an Planung und finanzielle Ressourcen im Unternehmen bedeutet. Auch in der technischen Umsetzung befindet sich das BUIS derzeit noch in der Entwicklung.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Um auch denjenigen Unternehmen, die bislang keine adäquate Lösung gefunden haben, eine Unterstützung ihres Umweltmanagements zu bieten, sollten die betrieblichen Umweltinformationssysteme der ISI-Studie zufolge folgende Anforderungen erfüllen:

- Angebot "schlanker" Versionen bzw. modularer Software, um den spezifischen Bedarf von Unternehmen unterschiedlicher Größe, Organisationsstruktur und Branche befriedigen zu können;
- Integrierbarkeit des BUIS in die betriebliche EDV wie z. B. Produktionsplanungs- und Steuerungssysteme;
- einfache Möglichkeit zur Aktualisierung;
- netzwerkfähige Versionen;
- einfache Handhabung durch Nutzerführung und intelligent aufgebaute Informationssysteme.

Großes Interesse äußerten die befragten Unternehmen auch an einer Unterstützung durch Online-Umweltinformationssysteme für dynamische Datenbestände wie Gesetzestexte, Verordnungen, Normen, Standards, Grenzwerte. Zudem wünschen sich die Nutzer einen Online-Vertrieb von Softwaremodulen, die nicht ständig benötigt werden. Dazu zählen Prozeduren zur Ökobilanzierung oder für die Auditierung und Zertifizierung. Vorteile sehen besonders kleine und mittelständische Unternehmen darin, bedarfsorientiert einzelne BUIS-Funktionen in ihren jeweils aktuellen Versionen herunterladen oder Informationen abfragen zu können. Dies entlastet die zuständigen Mitarbeiter bei der zeitaufwendigen Informationsrecherche.

CSR – Corporate Social Responsibility

1. Grunddaten
Name des Ansatzes CSR – Corporate Social Responsibility (Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen)
Quellen, Weblinks <ol style="list-style-type: none"> 1. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2001): Grünbuch – Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen / Promoting a European Framework for CSR, Brüssel. 2. Kommission der Europäischen Gemeinschaft (2002), Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung: KOM (2002) 347, Brüssel, 2 Juli 2002 3. Future e.V. / IÖW Bedeutung der CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die Anforderungen an Unternehmen, 2004. 4. www.nachhaltigkeit.at (Thema des Monats 2 / 2003) 5. www.worlddone.de (Definitionen, Instrumente, Initiativen) 6. www.4sustainability.org Forschung, Publikationen 7. www.cosore.com/de/ra5_0.html Umsetzung 8. www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-0A000F0A-5594FDF1/bst/hs.xsl/11615.htm 9. www.ioew.de/home/downloaddateien/csr-end.pdf Ressourcenproduktivität
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: CSR ist in der Fachliteratur sehr allgemein definiert. Da es keine einheitliche Definition gibt, berufen wir uns hier auf die Definition der Europäischen Kommission, die CSR versteht als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren, da sie zunehmend erkennen, dass verantwortliches Verhalten zu nachhaltigem Unternehmenserfolg führt“ (Mitteilungen der Kommission: Die soziale Verantwortung der Unternehmen, Juli 2002).</p> <p>Ziele: Zu den wichtigsten Themenbereichen gehören Menschenrechte (um Unternehmensimage zu wahren, um Absätze und Börsenkurs stabil zu halten), Arbeitsrechte (Rechte der Kinder, akzeptable Arbeitsbedingungen, Recht auf gewerkschaftliche Zusammenschlüsse), die Verantwortung über die Verwendung von Steuermitteln, die Bekämpfung von Korruption, Armutsbekämpfung, Ökologisch-ethische Geldanlagen, die Sicherung der Chancengleichheit und weitere ökologische Aspekte. Aus dieser üblicherweise sehr allgemeinen Definition werden die konkreten Ziele und Maßnahmen jedoch vom Unternehmen selbst frei bestimmt. Dabei beschränkt sich die Verfolgung dieser Ziele nicht auf das Mutterunternehmen, sondern bezieht die gesamte supply chain mit ein.</p> <p>Adressat: CSR muss in der Unternehmensführung verankert sein; d.h. es sind entsprechende Unternehmensziele zu formulieren, die dann bei strategischen Entscheidungen zu berücksichtigen sind. CSR soll in alle Geschäftsbereiche integriert werden; es kann nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern auch außerhalb des Unternehmens ansetzen.</p>
3. Funktionsweise, Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? <p>Der Umsetzungsprozess von CSR umfasst ein breites Spektrum von Maßnahmen: Wichtige Instrumente im CSR-Kontext sind: Berichterstattung, Audits, Gütesiegel und ökologisch-ethische Investments. Sie lassen sich in drei grundsätzliche Gruppen einteilen: Verhaltenskodizes (Codes of Conduct), Labels und Standards.</p> <p>Überprüfung der Zielerreichung: Die Regelung der Zielkontrolle bleibt dem Unternehmen überlassen, vielfach wird die Einbeziehung der Arbeitnehmer, von NGOs oder anderen externen Gruppen gefordert, bzw. die Überprüfung durch unabhängige Stellen, um die Glaubwürdigkeit zu stärken.</p>

Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität

Da CSR sowohl soziale als auch ökologische Ziele umfasst, kann Ressourceneffizienz hierbei ein direktes Ziel darstellen.

Indirekt können sich auch andere Ziele positiv auf die Ressourceneffizienz auswirken, wie z.B. die Verbesserung des Images, die bessere Nutzung persönlicher Potenziale, höhere Kundenloyalität / Antizipation der Kundenerwartungen u.a.

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Nach einem Bericht der Europäischen Kommission, der auf Daten und Informationen der Partner des Europäischen Beobachtungsnetzes für KMU basiert, ist europaweit die Hälfte der KMUs bereits im Rahmen der Sozialen Verantwortung in verschiedenem Ausmaß tätig. Größe und Alter des Unternehmens haben dabei einen positiven Einfluss auf das Engagement. Auch Unternehmen, die besonders auf Qualität und Innovation setzen, sind besonders stark vertreten. Zwischen den Branchen gibt es hingegen nur geringe Unterschiede. Die Hauptfelder der CSR-Betätigungen sind dabei Sport, Gesundheit, Soziales und Kulturelles, Spenden und Sponsorships kommt besondere Bedeutung zu. Die Aktivitäten stehen dabei größtenteils noch ohne Zusammenhang zur Geschäftsstrategie. (vgl. European Commission 2002, Observatory of European SMEs 2002). (Quelle 7)

Generell kann gesagt werden, dass die Umsetzung der CSR in den Unternehmen sehr unterschiedlich ausfällt.

Erfolgsgories

Eine ganze Reihe von Praxisbeispielen (sortiert nach Branchen) befindet sich auf www.csr.germany.de.

Als Beispiel für CSR, bezogen auf Ressourcenproduktivität, sei die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH genannt: Sie betont auf ihrer Internetpräsenz die Unternehmensverantwortung gegenüber Mitarbeitern und Umwelt, veröffentlicht zudem einen jährlichen CSR-Bericht: Einerseits liegt das Ziel darin, energieeffiziente Haushaltsgeräte zu entwickeln, da zum Beispiel bei Kühlgeräten 95 % der Ressourcen laut LCA in der Nutzungsphase verbraucht werden, andererseits werden auch konkrete Zahlen zum Ressourcenverbrauch in der Produktion offengelegt: Der Wasser- und Energieverbrauch sank um 10 bzw 8%, das Abfallaufkommen dagegen stieg um 5%. Aufgeschlüsselt pro Tonne Produkt von 2003 zu 2004 (jeweils ohne Anteil aus Erzeugung elektrischer Energie und Verkehr): Energie: von 901 zu 829 kWh, Transportverpackung: von 64,8 zu 65,6 kg, Abfälle: von 85 zu 89 kg, Wassermenge: von 1,96 zu 1,77 Kubikmeter, CO₂-Emission: von 67,8 zu 59,2kg (Quelle: www.bsh-group.de und Quelle 9).

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

CSR entwickelte sich im Kontext der gesellschaftlichen Diskussion um soziale Verantwortung des Unternehmens. Die ersten wissenschaftlichen Arbeiten dazu entstanden in den USA: BOWEN 1953: „Social Responsibilities of the Businessmen“. Die Schnittstelle zu dem Konzept der Nachhaltigen Entwicklung ist wichtig: Beide Konzepte weisen große Überschneidungen auf.

Insgesamt ist festzustellen, dass CC / CSR-Themen in den letzten Jahren deutlich zugenommen haben, da die Bevölkerung dies von den Unternehmen erwartete. Seit das Thema „Umweltschutz“ in der öffentlichen Wahrnehmung wieder an Bedeutung verliert, lässt jedoch auch das Interesse der Konzerne daran nach. Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen verteilt sich demnach auf die fünf Hauptfelder von CSR wie folgt: Sport (knapp 50%), Kunst und Kultur (25,9%), Soziales (14,2%), Wissenschaft (7,4%) und Ökologie (2,7%), (Quelle 9).

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: CSR bezieht sich als ein übergreifendes Konzept – das neben sozialen auch ökologische und ökonomische Aspekte berücksichtigt - auf alle Bereiche der unternehmerischen Tätigkeit und unterstützt die Dialogprozesse mit Stakeholdern.

Schwächen: Durch CSR wird jedoch keine Verbindlichkeit geschaffen, so dass es kaum Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Anwendungsfällen gibt.

Viele Unternehmen integrierten CSR in die Unternehmensstrategie nur, weil die Öffentlichkeit dies verlangte. Wenn nun das Umweltbewusstsein der Menge wieder zurückgeht, da scheinbar ausreichende Verbesserungen durchgesetzt wurden, werden auch die unternehmerischen Bestrebungen in dieser Richtung abnehmen und CSR mehr und mehr nur für Mitarbeiter und Gesellschaft, nicht aber für den verantwortlichen Umgang mit Umweltressourcen stehen. Den Unternehmen fehlt hier also möglicherweise der intrinsische Anreiz zum Umweltschutz.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

- Um CSR weiter zu verwirklichen, sollte CSR als Gegenstand der internationalen Normung (ISO) auftauchen: Die Normung wird vermutlich dazu beitragen, die Umsetzung des Konzeptes und die Erfolgskontrolle genauer zu analysieren.
- Außerdem müssen die Rahmenbedingungen für Eigenverantwortung verbessert und die Bund-Länder-Koordination ausgebaut werden (besonderer Fokus: Stärkung der kommunalen Ebene).
- Die Einrichtung einer Informationsplattform für Unternehmen mit dem Schwerpunkt auf dem Bereich der mittelständischen Unternehmen könnte die öffentliche Aufmerksamkeit für dieses Thema verbessern und gute Unternehmenspraxis verbreiten.
- Wichtig ist zudem die Entwicklung von Benchmarking-Diensten, um innovative Praxis, Glaubwürdigkeit und Transparenz zu fördern.
- In der CSR darf die Einbindung der Verbände und Stakeholder nicht vernachlässigt werden.

Daneben sollte ein wichtiges Augenmerk auf der Förderung von Mittlerstrukturen zwischen Wirtschaft und dem Nonprofit-Bereich liegen, damit unternehmerisches Engagement insbesondere im sozialen Bereich effizienter mit gesellschaftlichen Bedürfnissen in Einklang gebracht werden kann. (Quelle 8)

EFQM – European Foundation for Quality Management

1. Grunddaten
Name des Ansatzes EFQM – European Foundation for Quality Management
Quellen, Weblinks <ol style="list-style-type: none"> 1. www.deutsche-efqm.de/ 2. www.sustainable-excellence.de 3. www.efqm.org 4. www.future-ev.de/uuu/pdf_uuu/4_03/umweltleistung.pdf 5. www.tqu.com/businessexcellence/excellencegrundkonzept.pdf 6. www.tnt.de 7. www.de.wikipedia.org
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Mit Hilfe des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) sollen Unternehmen Spitzenleistungen auf allen Managementebenen erzielen. Jährlich zeichnet die EFQM solche Leistungen mit dem European Quality Award (EQA) aus. Er bewertet die Fähigkeit von Unternehmen, angesichts verschärfter internationaler Wettbewerbsbedingungen, rascher Innovationssprünge und ständig wechselnder Arbeitsprozesse überragende Ergebnisse für Kunden, Share- und Stakeholder zu erzielen.</p> <p>Das EFQM-Modell für Excellence ist ein Total Quality Management Modell, das alle Managementbereiche abdeckt und zum Ziel hat, den Anwender zu exzellentem Management und exzellenten Geschäftsergebnissen zu führen. Vierzehn führende europäische Unternehmen gründeten 1988 die European Foundation for Quality Management (EFQM®) als gemeinnützige Organisation auf Mitgliederbasis. Das EFQM-Modell für Excellence wurde als Grundstruktur zur Bewertung und Verbesserung von Organisationen eingeführt. Zur Fokussierung auf Nachhaltigkeitsaspekte wurde, auf EFQM aufbauend, das „Sustainable Excellence“-Projekt ins Leben gerufen. Für „Sustainable Excellence“ wurde die EFQM-Struktur beibehalten, der Katalog der Unterkriterien jedoch um einige nachhaltigkeitsrelevante Indikatoren erweitert, um ihn noch stärker auf nachhaltiges Wirtschaften auszurichten. Bei der jüngsten Überarbeitung ihrer Systematik hat die konventionelle EFQM viele dieser von der „Sustainable Excellence Group“ eingearbeiteten Ergänzungen übernommen. Bestandteile des Sustainable-Excellence-Prozesses sind die Schulung der Prozessbeteiligten in der EFQM-Systematik, die Selbstbewertung nach dem um Nachhaltigkeitsaspekte bereicherten EFQM-Modell, die Priorisierung von Handlungsfeldern und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dabei sollen die gelernten Methoden angewendet und die Strategie weiterentwickelt werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verstetigen.</p> <p>Ziele: Mit Hilfe des EFQM-Sustainable Excellence Modells sollen Unternehmen „nachhaltige Spitzenleistungen“ auf allen Managementebenen erzielen, überragende Ergebnisse für Kunden und Interessengruppen.</p> <p>Adressat: EFQM-Sustainable Excellence wurde als Managementansatz für Unternehmen entwickelt, kann aber auch in anderen Bereichen, z.B. in Schulen, angewendet werden.</p>

3. Funktionsweise und Wirksamkeit

Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie?

Das EFQM-Modell für Business Excellence ist ein Unternehmensmodell, das eine ganzheitliche Sicht auf Organisationen ermöglichen soll. Das einfache Modell umfasst die drei Säulen Menschen, Prozesse, Ergebnisse. Das erweiterte System unterscheidet neun Kriterien, die wiederum in fünf Befähiger-Kriterien (enablers) und vier Ergebnis-Kriterien (results) eingeteilt sind: Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Partnerschaften & Ressourcen, Prozesse, mitarbeiterbezogene Ergebnisse, kundenbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse und wichtige Ergebnisse der Organisation. Durch die permanente Betrachtung aller Prozesse sollen Informationen über künftige Trends abgelesen bzw. erarbeitet werden. Dies soll helfen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten. (Quelle 6)

Überprüfung der Zielerreichung: Die Zielerreichung wird durch das Unternehmen selbst überprüft. Außerdem wird regelmäßig durch das EFQM ein Preis (EQA) verliehen, der einer externen Bewertung gleicht.

Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität

Im Rahmen des „Sustainable Excellence“ wird Ressourcenproduktivität direkt thematisiert.

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Bis Januar 2003 sind ca. 800 Organisationen aus den meisten europäischen Ländern und den meisten Tätigkeitsbereichen Mitglied bei EFQM geworden. Schätzungsweise arbeiten weltweit mehr als 10.000 Unternehmen mehr oder weniger eng nach den Prinzipien der EFQM (Quelle 5).

Eine Studie des EFQM (November 2005) belegt laut www.tnt.de, dass „exzellente Unternehmen“ im Sinne der EFQM-Vorgaben ein durchschnittlich 77 % höheres Umsatzwachstum erzielen als ihre Wettbewerber. Zugleich zeigte sich in der Untersuchung, dass bei den untersuchten Firmen die Geschäftsergebnisse seit Einführung des EFQM-Modells signifikant stiegen (Quelle: www.tnt.de).

Im Rahmen einer Umweltleistungsbewertung nutzen jedoch nur einzelne Unternehmen das EFQM-Modell, wie eine Studie in der Ernährungswirtschaft ergab (Quelle 4).

Erfolgsgeschichten

Unter www.efqm.org/Default.aspx?tabid=48 bzw.

http://web-1.efqm.org/temp_efqm_full/wwwroot/levels/reco/enter_tmp.asp sind die Gewinner des EFQM-Awards verzeichnet, leider jedoch ohne Erläuterung ihrer besonderen Verdienste.

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Keine Angaben

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: EFQM bietet einen allgemeinen Managementansatz, der Unternehmen individuell zum Erfolg durch Qualitätsvorteile führen soll. Der Bezug zur Ressourcenproduktivität wird im Unterprogramm „Sustainable Excellence“ deutlich hergestellt. Das Verfahren fördert sowohl den Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung der betrieblichen Abläufe als auch die Übernahme von mehr Verantwortung der Unternehmen.

Schwächen: Bisher fehlt in der EFQM die direkte Unterstützung und Anleitung für KMU, die jedoch einen hohen Anteil an der Wirtschaft haben.

Die Gefahr besteht, dass das Thema Nachhaltigkeit nur als eine Art „Modeerscheinung“ in das EFQM-Modell integriert wurde, als bloße Marketing-Strategie.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Um die Zielgruppe des EFQM zu vergrößern, sollte die Anwendung auch für KMU ermöglicht bzw. vereinfacht werden.

EMAS – Eco-Management and Audit Scheme

1. Grunddaten
Name des Ansatzes EMAS – Eco-Management and Audit Scheme (Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung)
Quellen, Weblinks 1. Europäische Kommission www.eu.int/comm/environment/emas/index_en.htm 2. BMU www.bmu.de 3. europa.eu.int/comm/enterprise/environment/events/sme_conference/presentations/speech_reitzig.pdf 4. UGA www.umweltgutachterausschuss.de/index.php?warp=emas www.umweltgutachterausschuss.de/downloads/uga-newsletter7-dez2005-web.pdf 5. www.braunschweig.ihk.de/innovation_umwelt/umweltberatung/emas/ 6. www.de.wikipedia.org
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe Grundidee: EMAS ist ein freiwilliges System, nach dem sich Unternehmen und alle anderen Organisationen zur Analyse, Bewertung und kontinuierlichen Verbesserung ihrer Umweltleistung verpflichten. EMAS wurde konzipiert um Organisationen zu helfen, ihre Umweltleistung zu verbessern und zugleich, z.B. durch die verbesserte Nutzung von Ressourcen, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Organisationen können durch die EMAS Registrierung allen Interessierten (z.B. Kunden, Aufsichtsbehörden, Bürgern) darstellen, dass sie die Umweltauswirkungen ihrer Tätigkeiten systematisch bewerten und reduzieren. Das EMAS Logo kann dann als eine Art Marketinginstrument genutzt werden und Organisationen können von Vergünstigungen profitieren, die Regierungen für „umweltbewusste“ Unternehmen anbieten. Der Umweltschutz soll hierdurch fester Bestandteil der Organisationspolitik werden. Das Umweltmanagementsystem gewährleistet, dass Umweltaspekte bei allen Tätigkeiten der Organisation berücksichtigt und hierdurch Ressourcenverbrauch und Umweltbelastungen kontinuierlich verringert werden. Ziele: Die Instrumente des Umweltschutzes sollen diversifiziert werden und Organisationen mit Hilfe von Marktmechanismen dazu bewegt werden, ein vorausschauendes Umweltverhalten anzunehmen, das über die Einhaltung der einschlägigen Umweltvorschriften hinausgeht. Außerdem wird die aktive Einbeziehung der Arbeitnehmer angestrebt. Adressat: EMAS steht allen Organisationen des öffentlichen Sektors und der Privatwirtschaft offen. Es ist auch für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) geeignet, auch wenn nur wenige finanzielle und personelle Ressourcen oder nur begrenzte Kenntnisse hierzu im Unternehmen vorhanden sind. Große Organisationen mit mehreren Standorten können von dem EU-weit einheitlichen und für alle Branchen anwendbaren EMAS –Konzept profitieren.
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Organisationen, die sich bei EMAS beteiligen wollen, stellen sich einer anspruchsvollen Prüfung durch einen externen, staatlich zugelassenen Umweltgutachter. Teilnehmer dürfen mit dem europäischen EMAS-Logo werben, das für den erfolgreichen Abschluss des Audits steht und der Öffentlichkeit signalisiert, dass die Organisation ein ambitioniertes und leistungsfähiges Umweltmanagement betreibt. Der Eintragung einer Organisation als EMAS-Teilnehmer gehen mehrere festgelegte Schritte voraus. 1. Umweltprüfung (Umweltauswirkung der Organisation, IST-Zustand) 2. Umweltmanagementsystem (Planung zur Verwirklichung des SOLL-Zustands) 3. Umweltbetriebsprüfung (regelmäßige Prüfung der Umsetzung des UMS und der Einhaltung von Umweltvorschriften) 4. Umwelterklärung (Information der Öffentlichkeit) 5. Umweltgutachter (staatliche Kontrolle der Umweltprüfung)

<p>6. Eintragung in öffentliches Register</p> <p>7. EMAS-Logo</p> <p>Überprüfung der Zielerreichung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unabhängige und beaufsichtigte Umweltgutachter (Accreditation Body) • „zuständige Stellen“ für die Registrierung der EMAS-Teilnehmer (Competent Body). Gewährleistung von Unabhängigkeit und Neutralität.
<p>Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität</p> <p>Die Ressourcenproduktivität ist ein indirektes Ziel der Maßnahme. Die Umweltprüfung bewertet und gewichtet die einzelnen umweltrelevanten Tätigkeiten und gibt damit wertvolle Hinweise auf Möglichkeiten zur Verbesserung der Umweltleistung und Einsparungen bei Ressourcen und Energie. Da teilweise auch indirekte Umweltauswirkungen in die Umweltberichterstattung aufgenommen werden (s. Beispiel Nordzucker AG), kann ansatzweise über den gesamten Produkt-Lebens-Zyklus der Ressourcenverbrauch in EMAS aufgenommen und vermindert werden.</p>
<p>4. Umsetzung der Maßnahme</p> <p>Daten und Fakten zur Umsetzung</p> <p>1.500 Unternehmen und sonstige Organisationen sind mittlerweile im deutschen EMAS-Register eingetragen, 56 % aus dem produzierenden Gewerbe. (Insgesamt existieren in Deutschland ca. 3,3 Mio. Unternehmen(Quelle 6)) Damit ist EMAS an ca. 2.000 Standorten eingeführt. Rund 2,5 % der deutschen Beschäftigten arbeiten in einem EMAS-registrierten Betrieb. (Quelle 4)</p> <p>Erfolgsgeschichten</p> <p>In der EMAS-Broschüre (Quelle 1) werden unter vielen anderen genannt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weltjugendtag gGmbH 2005 • Gemeinde Eppelborn, Saarland • Audi AG • Landesbausparkasse Baden-Württemberg • Agrargenossenschaft „Osterland“ e.G. <p>Beispiel Weltjugendtag (EU-EMAS-Awards 2005 für Deutschland):</p> <p>Über eine Million Pilger am 20. und 21. August 2005 sowie über 400.000 Dauerteilnehmern vom 16. bis 21. August 2005. Durch systematische Suche nach umweltfreundlichen Alternativen und intensive innerbetriebliche Umweltkommunikation ist u.a. erreicht worden: Stromversorgung fast ausschließlich aus dem Festnetz (statt Dieselaggregaten), kostenlose Trinkwasser-Versorgung durch Zapfstellen statt PET-Getränkeflaschen und LKW-Transporten, Ess-Schalen und Besteck aus nachwachsenden Rohstoffen, kompostierbar, Vorkehrungen zum Schutz ökologisch sensibler Gebiete und freiwillige Neuanpflanzungen.</p> <p>Beispiel Nordzucker AG (Quelle 5)</p> <p>Die Nordzucker AG (Braunschweig), hat in ihren Umwelterklärungen 2001 die indirekten Umweltaspekte (Auswirkung des Rübenanbaus auf die begrenzte Ressource Boden, Verkehrsaufkommen durch Rüben-transport, Ressourcenverbrauch und Verkehrsaufkommen durch Kalksteinanlieferungen) plastisch beschrieben, mit Zahlen unterlegt und entsprechende Umweltprogrammpunkte veröffentlicht.</p> <p>Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen</p> <p>Fördernde Faktoren: Eintragungszahlen in Deutschland sind dort besonders hoch und stabil, wo in Gemeinschaftsinitiativen zwischen der Wirtschaft und der jeweiligen Landesregierung Umweltpakte, Umweltallianzen, Umweltkooperationen oder Umweltpartnerschaften und damit verbunden Gebührenermäßigungen für Anlagengenehmigungen und EMAS-Förderprogramme vereinbart wurden (Quelle 3)</p>

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: EMAS bringt Transparenz in betriebliche Abläufe und erlaubt messbare Ergebnisse auch in dem Bereich der Ressourcennutzung zu präsentieren. Das Verfahren ist standardisiert und nach einheitlichen Kriterien beurteilt. Es handelt sich um eine systematische Überprüfung eines Betriebes. Das Verfahren fördert sowohl den Prozess einer kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes als auch die Übernahme von mehr Verantwortung der Unternehmen. Darüber hinaus bietet EMAS eine Chance für Entwicklung von partnerschaftlichen Strukturen zwischen Umweltpolitik und Wirtschaft.

Schwächen:

Es wird kritisiert, dass diese Chance auf mehr Freiraum beim Unternehmen nicht ergriffen worden sei, da trotz EMAS noch zu viele Vorschriften gemacht werden. Die Erwartung der Wirtschaft wurde enttäuscht, dass ein Paradigmenwechsel in der Umweltpolitik stattfinde weg von „Command and Control“ hin zu partnerschaftlichen Strukturen. (Quelle 3)

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Es bedarf eines wesentlich stärkeren und geschlosseneren Eintretens für EMAS durch die Umweltpolitik selbst und die Anzahl der Registrierungsstellen sollte reduziert werden, um Synergieeffekte zu realisieren, z. B. durch

- die Erhöhung der Sachkompetenz durch die regelmäßige Bearbeitung von mehr Fällen,
- die Stärkung der Rolle als Förderer von EMAS gegenüber der Wirtschaft und den Verbänden,
- die Erhöhung der Glaubwürdigkeit gegenüber der Umweltpolitik und der Umweltverwaltung,
- die Herabsetzung der Eintragungsgebühren durch mehr Routine und organisationsverbessernde Maßnahmen. (Quelle 3)

GRI / High5! (Global Reporting Initiative)

1. Grunddaten
Name des Ansatzes High 5! Eine Anleitung für KMU zur Nachhaltigkeitsberichterstattung nach der Global Reporting Initiative (GRI)
Quellen, Weblinks Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org/sme
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Grundidee ist es, KMUs einen Leitfaden zu bieten, mittels dessen sie auf vereinfachte und systematische Art und Weise nach den Leitlinien der GRI einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen können.</p> <p>Ziele: Ziel ist a) die Identifizierung der für das Unternehmen wichtigsten Anspruchsgruppen (Stakeholder) und deren Informationsbedürfnisse; darauf aufbauend b) die Auswahl entsprechender Kennziffern (Indikatoren); c) die Implementierung entsprechender Routinen zur Messung dieser Kennziffern; gefolgt von d) der Kommunikation der gewonnenen Erkenntnisse an die identifizierten Stakeholder, wobei die klassische Berichterstattung nur eine der aufgezeigten Möglichkeiten ist, und e) letztlich die Rückschau der Performance im Hinblick auf die ausgewählten Kennziffern und die daraus resultierenden Erkenntnisse bezüglich einer Verbesserung.</p> <p>Adressat: In erster Linie sind klein- und mittelständige Unternehmen (KMU) angesprochen. Der Leitfaden ist allerdings auch für jede anderen Organisation zur Hinführung an das Thema Nachhaltigkeit zugänglich.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Mit dem Ziel der Kommunikation bzw. der Berichterstattung über die Performance zu bestimmten Nachhaltigkeitsaspekten (ökonomisch, ökologisch, sozial), setzt die Maßnahme bei den Informationsbedürfnissen der wichtigsten Anspruchsgruppen an. High 5! legt dabei besonderen Wert auf die Berücksichtigung unternehmensinterner Akteure, wie z.B. Management oder Mitarbeiter. Ausgehend von den Bedürfnissen dieser Akteure werden dann relevante Kennzahlen ausgewählt, diese auf ihre Messbarkeit überprüft und dann erfasst und gemessen. Anschließend gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse zu kommunizieren und Feedback einzuholen. High 5! weist explizit darauf hin, dass nicht nur entsprechende Kennzahlen erhoben werden müssen, sondern auch Verbesserungsziele für den nächsten Berichtszeitraum gesetzt werden müssen. Die Überprüfung der Zielerreichung erfolgt durch die regelmäßig anstehende Berichterstattung.
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Die Erhöhung der RP ist nur ein indirektes Ziel der Maßnahme. Erfahrungsgemäß ist die Berichterstattung über Ressourcenverbräuche jedoch eine der ersten Aspekte, über die berichtet wird. Dank der Implementierung von Kennzahlen in diesem Bereich, der Anleitung zum Setzen von Verbesserungszielen und der regelmäßigen Berichterstattung werden Anreize zur Verbesserung der RP gegeben.
4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung Genaue Erkenntnisse zur Nutzung von High5! liegen noch nicht vor.
Erfolgsgories zu High5!: ETNA ETNA ist ein peruanischer Auto-Batterie-Hersteller mit damals 182 Beschäftigten, der 2004 die GRI-High5! anwandte. Das Ziel dieses Projekts war unter anderem, die Energieeffizienz durch den Einsatz neuer Techniken (Beleuchtungssysteme und Batterie-Auflade-Systeme) zu verbessern, die Effizienz des Wassereinsatzes zu steigern, die Exporterlöse durch Erschließung neuer internationaler Märkte zu erhöhen u.a. Zur Erreichung dieser Ziele wurden die Strategien analysiert und neue Mittel vorgeschlagen wie: die Ehrung des Besten Mitarbeiters des Monats in jedem Geschäftsbereich, die Veröffentlichung und Verbreitung der Nachhaltigkeits- und Umweltbemühungen des Unternehmens, verbesserte Koordination von Produktion und Marketing. Es fehlte jedoch an vielen Stellen die notwendige Vertrauenskultur, um die benötigten Informationen weiterzugeben (z.B. bezüglich der Umweltwirkungen) oder das Verständnis für

den Nutzen interner Kommunikation. Ergebnisse der Strategien bezüglich Ressourcenproduktivität sind leider nicht bekannt. (Quelle: HIGH FIVE REPORT Business Case: FABRICA NACIONAL DE ACUMULADORES ETNA S.A.)

zu GRI: CANON

Canon verfolgt in seinem Nachhaltigkeitsbericht die Vision, bis 2010 die Ressourceneffizienz, verglichen mit 2000, um einen Faktor 2 zu verbessern, und bis 2005 festgelegte Zwischenziele zu erreichen. So konnte CANON bis 2004 schon eine 1,3fache Ressourceneffizienz vorweisen. Zusätzliche Maßnahmen, die im Nachhaltigkeitsbereich nach GRI ausgewiesen wurden, sind z.B. Verringerung des Energieverbrauchs der Produkte während der Nutzungsphase um 30% (bei den wichtigsten Produkten bis 2004 erreicht), Recyclingsysteme für Europa, Japan, Asien, und Nordamerika einführen (bis 2004 vollständig erreicht) und eingesammelte Altprodukte zu 90 % weiterbenutzen, Größe und Gewicht der Produkte um 15 % reduzieren uvm. (Quelle: CANON Sustainability Report 2005)

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Grundsätzlich fehlt noch oft, insbesondere für KMU, eine hinreichende Nachfrage nach entsprechenden Berichten bzw. der Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit. Dies wirkt sich hemmend auf die Anzahl der berichtenden Unternehmen aus. Zudem wird Nachhaltigkeitsberichterstattung, sofern überhaupt bekannt, noch oft mit aufwendig produzierten Hochglanzbroschüren der Großunternehmen gleichgesetzt, die oft primär der Kommunikation und dem PR dienen. Hier fehlt das Know-How über die Intention des Instruments. Fördernd wirkt sich in zunehmendem Maße, insbesondere in Zulieferketten mit Multinationalen Unternehmen, der Bedarf nach Informationen entlang der Kette aus (business-to-business).

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Richtig angewendet führt Gri-High 5! ähnlich wie ein UmweltmanagementSystem (UMS) zur systematischen Identifizierung, Priorisierung, Messung und Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung. Dabei ist die Adressierung der Ressourcenproduktivität erfahrungsgemäß unter den ersten Maßnahmen, die angegangen werden.

Stärken: GRI / High 5! bindet die Messung und Verbesserung von Nachhaltigkeitsaspekten in Maßnahmen zur Kommunikation ein, die oftmals vernachlässigt werden.

Schwächen: Ausgehend vom Ziel der Verbesserung der Ressourcenproduktivität kann eine Schwäche darin liegen, dass dieser Aspekt nicht als prioritär angesehen, und somit nicht adressiert wird. Ferner ist das Unternehmen zwar angehalten, selbständig Verbesserungsziele zu setzen, ein notwendiger Bestandteil der Maßnahme ist dies aber nicht.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Die üblicherweise existierenden Potenziale im Bereich der Ressourcenproduktivität könnten deutlicher herausgestellt werden (Win-Win Lösungen), um so bessere Anreize zur Adressierung dieses Themas zu geben. Grundsätzlich ist die Methode allerdings darauf ausgerichtet, zunächst die Hauptadressaten einer entsprechenden Kommunikation zu identifizieren und darauf aufbauend die diese Gruppen interessierenden Themen. Daher ist eine Vorgabe eines Themas nicht möglich.

INC / MNC – Initialer Nachhaltigkeitscheck und Multikultureller Nachhaltigkeitschecks

1. Grunddaten
Name des Ansatzes INC – Initialer Nachhaltigkeitscheck MNC – Multikultureller Nachhaltigkeitscheck
Quellen, Weblinks 1. www.kompaktnet.de/27.html 2. www.nachhaltigkeit.de/2b1c_inc.html 3. Wuppertal Institut: „Erfolgreich sein – Erfolgreich bleiben, Check für Unternehmen mit türkischem Migrationshintergrund“
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Ein Nachhaltigkeitscheck (INC bzw. MNC) ist ein Selbstbewertungs-Instrument für Unternehmen. Auf Grundlage von Multiple-Choice-Fragen macht er handlungsorientierte Vorschläge für eine Verbesserung der Unternehmenssituation. Ziel des Nachhaltigkeitschecks ist die Bereitstellung eines niedrigschwelligen, weil anonymen, kostenlosen, unverbindlichen und mit sehr geringerem Aufwand verbundenen Einstiegs in die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens. Der MNC ist spezifisch auf die Bedürfnisse bei türkischem, bzw. russischem, finnischem oder italienischem Migrationshintergrund abgestimmt, um auch dieser Zielgruppe das Thema Nachhaltigkeit näher bringen zu können.</p> <p>Ziele: Ziel des Nachhaltigkeitschecks ist die Verbesserung der Zukunftsfähigkeit, besonders von KMU. Der MNC als Spezialfall soll Unternehmen mit Migrationshintergrund helfen, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen des deutschen Marktes besser gewachsen zu sein. Es werden keine quantitativen Ziele, sondern nur Hilfestellungen für die Unternehmen geboten.</p> <p>Adressat: Der Check ist als Selbstbewertung besonders für KMUs konzipiert, die für Unternehmensleitung, Führungskräfte und Beauftragte sowie Beschäftigte durchführbar ist. Der MNC richtet sich speziell an Unternehmen mit Migrationshintergrund: Auch hier sind nicht nur die Eigentümer, sondern auch andere Führungskräfte und Beschäftigte angesprochen.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Beide Nachhaltigkeitschecks funktionieren anhand von Multiple-Choice-Fragen. Beim INC können Unternehmen durch Beantwortung von 21 Multiple-Choice-Fragen online in kurzer Zeit feststellen, wie weit sie auf dem Weg zum Nachhaltigen Wirtschaften sind. Gleichzeitig macht der INC handlungsorientierte Vorschläge für eine Verbesserung der Unternehmenssituation. Dabei werden sieben Themenbereiche bewertet: Produkte und Kundenorientierung, Produktion und Transport, Personal, Unternehmensorganisation, Kooperation und Innovation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzen und Strategie. Die Orientierung erfolgt an verschiedenen modernen Managementsystemen, z.B. dem Excellence-Modell der EFQM und verschiedenen praxisbewährten Nachhaltigkeitskonzepten und -instrumenten (Quellen 1,2). Der MNC soll Stärken und Schwächen des jeweiligen Unternehmens herausarbeiten und dadurch gezielte Verbesserungen in den Bereichen Kundenorientierung, Marktpositionierung, Kooperationen, Management, Finanzen, Innovationen (FuE, RP) und Personal ermöglichen (Quelle 3).
Überprüfung der Zielerreichung: Keine Angaben.
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Beide Nachhaltigkeitschecks wirken sich indirekt auf die Ressourcenproduktivität aus: Im Rahmen der Fragen und der Verbesserungsvorschläge wird ein Bewusstsein für dieses Themenfeld geschaffen. Im INC haben „Herstellung und Transport von Produkten [...] direkten Einfluss auf zentrale Anforderungen wie Umweltschutz, Kostenminimierung und Qualitätssicherung. Die Effizienzsteigerung beim Einsatz von Energie und Rohstoffen, die Vermeidung oder Verminderung von Abfällen und Emissionen und die Optimierung der Transporte sind wichtige Faktoren einer möglichen Kosteneinsparung.“ (Quellen 1,2). Im MNC werden FuE-Maßnahmen und Kosteneinsparungen durch Ressourcenproduktivität als Teil des Checks erfragt und Verbesserungspotenziale erläutert. Die Verbesserung der Ressourcenproduktivität taucht jedoch nur als Mittel für besseren Markterfolg auf.

4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung Der INC ist seit 08 / 03 als online-gestütztes Tool verfügbar. Bis Ende 2005 haben ca. 300 Unternehmen den Check durchgeführt. Da es sich um ein anonymes Online-Tool handelt, ist der Erfolg der Bewertung in den teilnehmenden Unternehmen nicht feststellbar. Weitere Umsetzungen erfolgten im Rahmen des MNC für Unternehmen in türkischer, russischer und italienischer Sprache. Hierzu liegen keine näheren Angaben vor.
Erfolgsgstories Auf www.kompakt.net/de/27.html befindet sich eine Liste erfolgreicher Unternehmen, nach Kategorien aufgelistet, z.B. für die Kategorie Innovation: Mietwäsche Stegemann GmbH & Co. KG (Abteilung Good Night Service, Internet: www.goodnightservice.de) Mietwäsche Stegemann bietet ein Mietsystem für Bettwäsche für Privathaushalte bzw. einen Waschs-service mit Hol- und Bringdienst. Für ca. 17 Euro pro Monat kann sich ein Haushalt mit 2 Betten alle 3 Wochen frische Bettwäsche liefern lassen. Der Preis umfasst alle Kosten; Anschaffung, Reinigung, Lieferung und Abholung, Lagerung und ggf. Reparatur der Wäsche. Ökologischer Vorteil der eingesetzten Waschtechno-logie gegenüber privater Waschmaschine: Energie-, Wasser- und Waschmittelverbrauch werden pro kg Wäsche um über 50 % reduziert.
Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen Keine Angaben
5. Bewertung der Maßnahme
Stärken und Schwächen der Maßnahme Die hier vorgestellten Nachhaltigkeitschecks leisten nur einen allerersten Eindruck zum Thema Nachhal-tigkeit. Um fundierte Aussagen machen zu können, sind weitere Schritte notwendig. Stärken: Der Nachhaltigkeitscheck ermöglicht den ersten Kontakt zum Thema Nachhaltigkeit für Unter-nehmen: die Reflexion wird angeregt. Zu den Stärken gehört auch der ganzheitliche Ansatz: Der Check fokussiert nicht auf einzelne, isoliert betrachtete Bereiche des nachhaltigen Wirtschaftens, sondern fragt ökonomisch, ökologisch und sozial relevante Indikatoren integriert und ganzheitlich ab. Der MNC stellt eine individuelle Hilfe für Unternehmen mit Migrationshintergrund dar, die häufig wegen ihres kulturellen Hintergrunds noch kein Bewusstsein für die Möglichkeiten zur Vermarktung nachhaltiger Produkte / nach-haltigen Managements in Deutschland entwickelt haben. Schwächen: Die Checks basieren auf einer sehr subjektiven Selbsteinschätzung, da in den Fragen keine Maßstäbe zur Einschätzung geboten werden. Man erfährt nur - besser aufbereitet- , was man bereits weiß. Es ist nötig, auf weiterführende Schritte in Richtung Nachhaltigkeit hinzuweisen.
Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme Es ist nötig, auch weiterführende Schritte und Programme den Unternehmen näher zu bringen, die durch den INC aufmerksam gemacht wurden, um damit das Konzept der Nachhaltigkeit in Verbindung mit Wett-bewerbsvorteilen in der Wirtschaft weiter zu verankern. Denkbar wäre, entweder die bestehende MNC-Version um zusätzliche Fragen bezogen auf Ressourcen-nutzung / Ressourcenmanagement zu ergänzen, oder einen MNC-Ressourcencheck nach einer ähnlichen Systematik zu entwickeln.

Netzwerkbildung: Modell Hohenlohe

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Netzwerkbildung: Modell Hohenlohe – Netzwerk betrieblicher Umweltschutz und nachhaltiges Wirtschaften e.V.
Quellen, Weblinks 1. www.modell-hohenlohe.de 2. www.wb.fh-heilbronn.de/p2w%F6hrle.htmv 3. www.zenit.de/d/regionalinnovation/download/Erfolgsfaktoren-Netzwerkarbeit.pdf
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Das Modell Hohenlohe e.V. ist ein Netzwerk von Unternehmen aus den verschiedensten Bereichen wie z.B. Produktmarkt, Freizeitmarkt, Energiemarkt oder Landwirtschaft. Man sieht sich als „Netzwerk von der Wirtschaft für die Wirtschaft“, an dem aktuell ungefähr 200 Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, von Kleinunternehmen bis Großkonzerne, beteiligt sind. Seit 1991 bietet der Verein Selbsthilfe für die Umsetzung von zukunftssträchtigen Ideen im eigenen Unternehmen. Dabei soll durch die Schaffung von Eigennutzen auch ein Allgemein-Nutzen wie z.B. Umweltschutz erreicht werden. (Quelle 2)</p> <p>Ziele: Modell Hohenlohe will ökologisch aktiv, sozial engagiert und ökonomisch erfolgreich regionale Kompetenzen aufbauen und nutzen und dadurch die Ziele der nachhaltigen Entwicklung in den Betrieben verwirklichen.</p> <p>Zweck des Vereins ist es, durch Vernetzung vorhandener regionaler / überregionaler Kompetenzen das nachhaltige Wirtschaften, d.h. das gleichrangige Beachten ökologischer, ökonomischer und sozialer Belange, sowie das Umweltbewusstsein und die Umweltverantwortung in der Wirtschaft zu fördern und den betrieblichen Umweltschutz zu verbessern. (Quelle 1)</p> <p>Adressat: Alle Unternehmen, die sich für nachhaltiges Wirtschaften interessieren.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Der Vereinszweck soll insbesondere verwirklicht werden durch <ul style="list-style-type: none"> • regelmäßigen überbetrieblichen Erfahrungsaustausch in branchen- oder sachspezifischen Arbeitsgruppen • Einrichtung von Fachbereichen • von Mitgliedern gemeinschaftlich getragene Projekte zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes und zur Erprobung und Bewertung ressourcenschonender, abfallarmer und umweltverträglicher Produktionsverfahren • Durchführung von Seminaren und Informationsveranstaltungen • Vergabe von Diplomarbeiten und Forschungsaufträgen auf dem Gebiet der nachhaltigen Wirtschaftsentwicklung und zur Lösung von umweltrelevanten Problemen mit grundsätzlicher Bedeutung • Veröffentlichung erarbeiteter Lösungen als Empfehlung auch für Nichtmitglieder • Information der Öffentlichkeit durch Berichte in der Tagespresse über beispielhafte Verbesserungen • Zusammenarbeit mit verwandten Initiativen, Behörden, Kammern und Schulen. (Quelle 1) <p>Organisation: Neben der Mitgliederversammlung, dem Vorstand und einem Beirat gibt es im Modell Hohenlohe e.V. seit einiger Zeit auch eine Geschäftsstelle, die mit drei Mitarbeiterinnen und einem Projekt-Mitarbeiter besetzt ist. Die Finanzierung der Mitarbeiter erfolgt über Beiträge, Veranstaltungen, Spenden und die Stromkaufpacht.</p> <p>Tätigkeiten: Das Modell Hohenlohe e.V. setzt sich aus den Arbeitsgruppen Energie, Berater, Öko-Audit, Qualität, Abfall und Entwicklung zusammen. Man betrachtet sich jedoch nicht als politisches Organ, sondern als Organisation der Hilfe zur Selbsthilfe. Ein weiteres Merkmal ist die regionale Ausrichtung der Tätigkeiten mit dem Ziel, Konzepte für nachhaltiges Wirtschaften zu entwickeln. Dabei dient der Verein selbst nur als Plattform der Tätigkeiten, während die Betriebe selbst die Inhalte bestimmen. (Quelle 2)</p>

Überprüfung der Zielerreichung: keine Angaben
<p>Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität</p> <p>Ein direktes Ziel des Modells Hohenlohe ist die Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes und die Erprobung und Bewertung ressourcenschonender, abfallarmer und umweltverträglicher Produktionsverfahren.</p> <p>Durch die seit 2002 vom Modell Hohenlohe e.V. vorangetriebene Konzeption, im Rahmen eines moderierten, lernenden Netzwerkes mit Unternehmen im Verbund mit dem Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung (ISI) Effizienzpotenziale zu heben, haben die Effizienzpioniere aus Hohenlohe es fertig gebracht, eine wissenschaftlich abgesicherte WIN-WIN Situation zwischen Klimaschutz einerseits und Betriebswirtschaft andererseits hinzubekommen. Jährlich werden deutlich über 5000t CO₂ eingespart, und je eingesparter Tonne erreichen die Unternehmen durch die höhere Energieeffizienz mit den eingesetzten Investitionen Bruttogewinne zwischen 60 und 100 Euro. (Quelle 1)</p>
4. Umsetzung der Maßnahme
<p>Daten und Fakten zur Umsetzung</p> <p>Das Modell Hohenlohe hat ungefähr 200 Mitglieder, bestehend aus Produktions- und Dienstleistungsunternehmen (Stand: April 2005). (Quelle 2)</p> <p>Siehe auch „Erfolgsgeschichten“.</p>
<p>Erfolgsgeschichten</p> <p>An der Energieeffizienz-Initiative (siehe „Auswirkungen der Maßnahme auf Ressourcenproduktivität“) nahmen bei der ersten Durchführung 17 Unternehmen mit zusammen 20 Standorten teil und konnten ihre CO₂-Emissionen zwischen 2001 und 2004 um 8 %, und ihre spezifischen Energiekosten um 635.000 Euro (7%) vermindern. Dies gelang mit Hilfe wissenschaftlicher Begleitung. Durch Investitionen in den Klimaschutz erzielen sie zwischen 60 und 100 Euro Bruttogewinn je eingesparter Tonne CO₂. Die teilnehmenden Unternehmen kommen aus den verschiedensten Branchen und haben zwischen 3 und 2000 Beschäftigten – größtenteils sind sie KMU. Sie gingen wie folgt vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandsaufnahme und Initialberatung • vertiefende Betrachtung und Identifizierung von rentablen Energieeffizienzmöglichkeiten im Betrieb • Entwicklung einzelbetrieblicher Energieoptimierungskonzepte • Förderberatung bei einzelbetrieblichen Investitionsvorhaben • Vermittlung von speziellen Know-how-Trägern für die betroffenen Betriebe • wissenschaftliche Begleitung des Modellvorhabens und Evaluation des Projektablaufs • zertifizierte Dokumentation für erreichte CO₂-Minderungen zur Vorlage bei der Vergabe von Emissionsrechten (ab 2005 / 2008). <p>Das Konzept lehnte sich dabei an die Energietische an, die in der Schweiz an 30 Standorten mit großem Erfolg praktiziert werden. Ein neues Projekt wurde 2005 in Ulm gestartet; es nehmen 9 Unternehmen teil. Quelle: www.energieeffizienz-initiative.de/projekte (Quelle 1)</p>
<p>Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen</p> <p>Laut einer Umfrage müssen besonders die folgenden Voraussetzungen erfüllt sein, um mit einem Netzwerk erfolgreich zu sein: Kompetenznetze benötigen Visionen, Leitbilder und Zielsetzungen. Kompetenznetze müssen in ihrer Außenwahrnehmung ein klares Profil besitzen. Sie müssen nach innen hin die Partner mit ihren unterschiedlichen Interessen und Kompetenzen für die aktive Mitarbeit gewinnen. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist die Bereitschaft von Schlüsselpersonlichkeiten aus Forschung, Unternehmen und der Region, um sich für das Kompetenznetz zu engagieren (Quelle 3).</p>
5. Bewertung der Maßnahme
<p>Stärken und Schwächen der Maßnahme</p> <p>Stärken: Die Stärken eines Netzwerks, speziell des Modells Hohenlohe, bestehen im Informationsaustausch zwischen den Unternehmen: Es muss nicht jeder die gleichen Fehler machen. Die Freiwilligkeit und die Gemeinschaft stärken das Engagement. Erfolge und gutes Verhalten können besser nach außen getragen werden. Allianzen können zwischen Unternehmen der gleichen Branche gebildet werden, um Zulieferer und Abnehmer auch zur good practice zu leiten.</p> <p>Schwächen:</p> <p>Keine Angaben</p>
<p>Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme</p> <p>Keine Angaben</p>

Ökobilanzierung nach ISO 14040

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Ökobilanzierung nach ISO 14040
Quellen, Weblinks <ol style="list-style-type: none"> 1. DIN EN ISO 14040 von 1997 bzw. 1998 2. www.umweltbundesamt.de vom 5.7.2000 3. www.emsland.de/pdf_files/nachhaltigkeitsstudie.pdf 4. www.oekoradar.de/de/gesetze/norm/01993/index.html 5. www.oeko.de Ökoinstitut e.V. 6. www.ecolabel.org.ua/files/14040.pdf 7. www.scienceinthebox.com Procter & Gamble 8. www.db.de Deutsche Bahn
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Die Norm DIN EN ISO 14040 „Umweltmanagement – Produkt-Ökobilanz – Prinzipien und allgemeine Anforderungen“ sowie die darauf aufbauenden DIN EN ISO 14041, 14042 und 14043 geben die Schritte für eine Ökobilanz vor, um z. B. den Lebensweg eines Produktes „von der Wiege bis zur Bahre“ analysieren und bewerten zu können (Life Cycle Assessment). Die Norm kann in allen Branchen sowohl für Dienstleistungen als auch für Produkte angewendet werden. (Quelle 4)</p> <p>Ziele: Produkt-Ökobilanzen, die nach der ISO-Norm 14040 aufgebaut werden, verfolgen zahlreiche Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durch die Bestandsaufnahme der produktbedingten Umweltbeeinflussungen soll eine Identifikation ökologischer Schwachstellen entlang des Lebenszyklus und Möglichkeiten zu ihrer Verbesserung ermöglicht werden. Sie ist damit Entscheidungsgrundlage für die ökologische Verbesserung von Produkten („improvement“). • Die Produkt-Ökobilanz soll des Weiteren Materialien oder Prozessen während der Produktentwicklung auswählen und das Beschaffungswesen ökologisch optimieren. • Hierdurch werden vergleichende Aussagen („comparative assertions“) und Umweltschutzpräferenzen („environmental superiority“ bzw. „environmental equivalency“) möglich; die Ökobilanz wird also zur langfristigen strategischen Planung eingesetzt. • Außerdem soll mit Hilfe der Ökobilanz „public policy making“ betrieben werden, also die Öffentlichkeit, die privaten und gewerblichen Abnehmer, der Handels sowie die Verbraucherinnen und Verbraucher über die Umweltbeeinflussung von Produkten informiert werden. Auch eine Verwendung in Schulungs-, Fortbildungs- und Weiterbildungsprogrammen ist erwünscht. • Schließlich ist auch die Abschätzung der Auswirkungen staatlicher produktbezogener Umweltpolitik auf die Produkte des Unternehmens (z.B. Ökosteuern, Produkthaftung, Umweltzeichen) Ziel der Ökobilanz. <p>Adressat: Die ISO 14040 kann von allen Unternehmen bei der Erstellung von Ökobilanzen berücksichtigt werden.</p>

3. Funktionsweise und Wirksamkeit

Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie?

Ökobilanzen haben Einfluss auf die Entwicklung bzw. Verbesserung von Produkten, die strategische Planung, die politischen Entscheidungsprozesse und das Marketing.

Sie setzen in den folgenden Phasen an:

- Festlegung des Ziels und Untersuchungsrahmens,
- Sachbilanz,
- Wirkungsabschätzung und
- Auswertung

Mit Ökobilanzen können ökologische Verbesserungs- und Entlastungsmöglichkeiten herausgefiltert werden. So können ökologische Problemverlagerungen über den gesamten Lebensweg eines Produktes aufgedeckt werden (Ökobilanzen umfassen idealerweise den gesamten Produktlebenszyklus „von der Wiege bis zur Bahre“. Dies beinhaltet die Rohstoffgewinnung, -verarbeitung, Vorproduktion, Produktion, Gebrauch und Entsorgung. (Quelle 4)

Die ISO-Norm beschreibt Prinzipien und den Untersuchungsrahmen für die Durchführung von Ökobilanz-Studien und die Erstellung der Berichte und enthält bestimmte Mindestanforderungen hierzu. (Quelle 1)

Überprüfung der Zielerreichung: Nach DIN EN ISO 14040 soll eine Ökobilanz durch eine „kritische Begleitung“ (Critical Review) begleitet werden. Zulässig sind drei Arten der kritischen Begleitung: durch einen internen, unabhängigen Sachverständigen, durch einen externen, unabhängigen Sachverständigen oder durch interessierte Kreise. (Quelle 5)

Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität

Die Erhöhung der Ressourcenproduktivität ist ein indirektes Ziel: Die standardisierte Ökobilanz gibt u.a. Aufschluss über die Umweltverträglichkeit vergleichbarer Produkte, so dass auch die Ressourcenproduktivität als Kriterium für Produktentscheidungen dienen kann.

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Keine Angaben

Erfolgsgeschichten

Deutsche Bahn, siehe Berichte „Deutsche Bahn verbessert Ökobilanz“, z.B.

www.db.de/site/bahn/de/unternehmen/presse/presseinformationen/ubh/h20051208.html; hiernach hat die Bahn durch Einsatz umweltfreundlicherer Fahrzeuge, erhöhter Auslastung und energiesparender Fahrweise seit 1990 ihren spezifischen Energieverbrauch um 25 % reduziert; verglichen mit 2002 wurde der spezifische CO₂-Ausstoß um 2,2 % gesenkt. (Quelle 8)

Procter & Gamble, siehe Selbstdarstellung, z.B.

www.scienceinthebox.com/de_DE/sustainability/environmentalmanagement_de.html; P&G erfüllen die ISO 14040 in ihren Ökobilanzen, die u.a. für Entscheidungen bei Produktinnovationen und Verpackungen eingesetzt werden und auch der Öffentlichkeit zugänglich sind.

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Keine Angaben

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: An der Erstellung der vom Umweltbundesamt beauftragten Ökobilanzen sind – neben den Autoren – betroffene und interessierte Kreise aus Industrie, Handel, Verbraucher- und Umweltverbänden und Gewerkschaften beteiligt.

- Mit Hilfe von Ökobilanzen lassen sich ökologische Problemverschiebungen von einem Umweltmedium auf ein anderes erkennen, da Ökobilanzen nicht einzelne ökologische Aspekte betrachten, sondern eine medienübergreifende Sichtweise haben. Sie berücksichtigen die Beziehungen zwischen einem Produkt, der Inanspruchnahme von Ressourcen und den Emissionen in Luft, Wasser und Boden.
- Für das Unternehmen ergeben sich folgende Vorteile: verbesserte Marktchancen, Allianzbildung mit Lieferanten und Kunden durch den Informationsaustausch, Vertrauenszuwachs in der Öffentlichkeit
- Für den Umweltschutz ergeben sich mit Ökobilanzen folgende Nutzenpotenziale: Festlegung und Überprüfung ökologischer Produktziele, Überprüfen der Anforderungen von Umweltzeichensystemen, Verringerung des Ressourcenverbrauchs, Substitution umweltbelastender Produkte, Verringerung von Emissionen. (Quelle 4)
- Durch die Erfassung und Abbildung komplexer Sachverhalte kann die Ökobilanz das operative Management dabei unterstützen, Prioritäten zu setzen und Fehlentwicklungen zu vermeiden (Steuerungsfunktion). Als Informationsgrundlage der Unternehmensführung unterstützt die Ökobilanz somit eine ökologische Folgenabschätzung und die rechtzeitige Einleitung von Vorbeugemaßnahmen. Sie stellt eine sinnvolle Ergänzung zum Ökoaudit dar. Die vielseitige Einsatzmöglichkeit im Unternehmen macht die Ökobilanz zu einem Instrument, das im Idealfall Informationsgrundlagen für eine Verbesserung der Öko-Effizienz liefern kann. (Quelle 3)

Schwächen: Die Auswertung der Ökobilanz kann sehr komplex und subjektiv sein. (Quellen 4,2)

- Der Diskurs zwischen Unternehmen und interessierten Kreisen (s. Stärken, erster Punkt) sorgt oft für langwierige Diskussionen um Methodik und Ergebnisse. (Quelle 4)
- Die derzeit in den Ökobilanzen des Umweltbundesamtes benutzten Wirkungskategorien sind:
- Treibhauseffekt
- Abbau des stratosphärischen Ozons (Stichwort: Ozonloch)
- Photochemische Oxidantienbildung (Stichwort: Sommersmog)
- Eutrophierung (Überdüngung in Gewässern und der Böden)
- Versauerung
- Beanspruchung fossiler Ressourcen (z.B. von Rohstoffen und fossilen Energieträgern)
- Naturraumbeanspruchung
- Direkte Gesundheitsschädigung (durch gesundheitsgefährdende Stoffe oder Lärm)
- Direkte Schädigung von Ökosystemen (Quelle 4)
- Dadurch beschränkt sich die Analyse auf bereits bekannte Umweltfaktoren, unbekannte Outputs der Produktion bleiben unberücksichtigt, anders als bspw. bei der MIPS-Berechnung.
- Die Industrie befürchtet, dass mit den Ökobilanzen ein Instrument geschaffen wurde, mit dem einseitig und systematisch in die Produktplanung der Industrie eingegriffen wird. (Quelle 2)
- Verschiedene Umwelteinwirkungen, insbesondere wenn sie nicht eindeutig stoffstrombezogen sind (z.B. Reduktion der Artenvielfalt), können mit Ökobilanzen i.d.R. nicht bewertet und miteinander verglichen werden. Die Erfassung der Inventardaten ist oft sehr zeit-, personal- und kapitalaufwendig. Ökobilanzen für den gesamten Produktlebenszyklus sind mit einem enormen Aufwand verbunden, so dass nur große Unternehmen in der Lage sind, die Kosten zu tragen. Zudem liegen die Endnutzung und die Entsorgung in der Zukunft, so dass ihre restlichen Umwelteinwirkungen nur unter Unsicherheit abgeschätzt werden können. Die gängigen Softwareprogramme bieten Datenbanken, mit Basisdaten zu den Emissionen, die im Industriedurchschnitt für Vor- und Nachstufen anfallen, an. Dadurch werden die Kosten der Erstellung einer Ökobilanz gesenkt, jedoch die Informationsqualität und Aussagekraft stark eingeschränkt. (Quelle 3)

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

- Die politische Rolle der Ökobilanzen ist weiterzuentwickeln.
- Die Unternehmen sollten mehr Bezüge der Ökobilanzen zu anderen Umweltmanagementtechniken herstellen.

Ökodesign

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Ökodesign
Quellen, Weblinks 1. www.ecodesign.at ; www.ecodesign-beispiele.at 2. RICHTLINIE 2005/32/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 6. Juli 2005 (www.bmwi.de/Navigation/wirtschaft,did=64446,render=renderPrint.html) 3. www.euractiv.com/Article?tcmuri=tcm:31-132974-16&type=LinksDossier
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe Grundidee: Ökodesign baut auf einer gesamtheitlichen Betrachtung des Produktlebens auf, d. h. bei der Rohstoffgewinnung, der Produktgestaltung und Produktion, dem Vertrieb und Transport, der Verwendung und schließlich der Entsorgung eines Produktes werden stets die zu erwartenden Auswirkungen auf die Umwelt mit ins Kalkül gezogen und versucht, diese zu verringern. (Quelle 1) Ziele: Ökodesign verfolgt das Ziel, mit einem intelligenten Einsatz der verfügbaren Ressourcen einen möglichst großen Nutzen für alle beteiligten Akteure (entlang der Wertschöpfungskette) bei minimaler Umweltbelastung zu erzielen. (Quelle 1) Adressat: Unter der Annahme, dass die Spezialisten für ihren Bereich die alternativen Vorgehensweisen zur Produktoptimierung am besten beurteilen können, richtet sich Ökodesign sowohl an Hersteller wie an Produktentwickler, Distributoren, aber auch Konsumenten (für die Gebrauchsphase). (Quelle 1)
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Je nach Schwachpunkt des Produkts (ob rohstoff-, herstellungs-, transport-, nutzungs- oder entsorgungsintensiv lässt sich mit Hilfe einer Input-Output-Analyse feststellen) setzt das Ökodesign an einer anderen Stelle an: Bei rohstoffintensiven oder herstellungsintensiven Gütern zum Beispiel sollte nun hinsichtlich Produkt oder Produktionsphase überdacht werden, ob es rohstoffsparende bzw. emissions- und abfallärmere Alternativen gäbe. Hier zeigt wiederum die Input-Output-Analyse die Schwächen des bisherigen Vorgehens auf. Anschließend müssen Verbesserungen z.B. der Fertigungsorganisation, der –Technologie oder ein Ersatz von Roh- und Hilfsstoffen in Angriff genommen werden. Das Produkt selbst kann über Änderungen der Baustruktur, der Werkstoffe oder der Verbindungstechnologie optimiert werden. Transportintensive, nutzungsintensive oder entsorgungsintensive Güter können auf ähnlichem Wege verbessert werden. Überprüfung der Zielerreichung: Keine Angaben
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Ressourcenproduktivität ist ein direktes Ziel der Maßnahme. Nach Aussage des BMU wird in der Designphase über bis zu 80 % der Umweltauswirkungen eines Produktes entschieden (Quelle: BMU).
4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung Zur Zeit befindet sich das Instrument noch in einem relativ jungen Stadium. (Quelle 1)
Erfolgsgeschichten Zum einen existiert ein Preis für Nachhaltigkeit, der Lillehammer Award, der besonders gelungene Umsetzungen auszeichnet: www.innovations-report.de/html/berichte/preise_foerderungen/special-1353.html (Lillehammer Award), so zum Beispiel eine Zusammenarbeit u.a. mit Nokia, Rohde und Schwarz etc. Zum anderen werden auf der Homepage www.ecodesign.at (vgl. Quelle 1), verschiedenste Umsetzungen zum Thema Ökodesign vorgestellt, exemplarisch werden hier zwei aufgezeigt: Römerquelle GmbH (Holzmanngasse 3, A – 1210 Wien; www.roemerquelle.com) – Mineralwasser in der 1,5L PET-Mehrwegflasche: 1997 kam nach mehrjähriger Entwicklungsarbeit die wiederbefüllbare 1,5L PET-Mehrwegflasche aus High-Cristallin – speziell für Mineralwasser – auf den österreichischen Markt. Dabei handelt es sich um die weltweit erste PET Mehrwegflasche. Sie ist mindestens 25 mal wieder be-

füllbar. Beim Waschen der leeren Mineralwasser-Flaschen und Kisten wird über eine Wärmepumpe rund 40% des Heizöls, welches zum Erwärmen des Waschwassers auf 80°C benötigt wird, wieder rückgewonnen und damit eingespart. Die Flaschenetiketten bestehen aus Spezialpapier, das sich nicht gleich in der Waschmaschine auflöst. Sie sind mit cadmiumfreien Farben bedruckt und mit umweltfreundlichem Klebstoff auf die Mineralwasser-Flaschen aufgebracht. Dadurch können sie leicht abgewaschen und anschließend kompostiert werden. Die Plastikverschlüsse der Mineralwasser-Flaschen und die ausgemusterten Kunststoff-Flaschenkästen werden zu Granulat vermahlen, aus dem wieder neue Kisten hergestellt werden. Hunderttausende Split-Boxen für Getränkeflaschen wurden bereits aus eigenem Recycling-Material gewonnen. Durch die Verwendung von Mehrwegflaschen beim Verkauf von Mineralwasser wird ein wertvoller Beitrag für die Ressourcenproduktivität und damit für die Umwelt geleistet. Aus diesem Grund wurde die Mineralwasser-Mehrwegflasche von Römerquelle bereits im Jahre 1995 und 1997 mit dem österreichischen Umweltzeichen ausgezeichnet. (Quelle 1)

Baduscho (Heidestraße 9, A – 2433 Margarethen am Moos; www.baduscho.at) – Duschkabinen / Duschabtrennungen aus Echtglas: Bad und Dusche bedeuten nicht nur Wasser, Komfort und Wohlbefinden. Auch eine intakte Umwelt kann mit einem modernen Bad im Einklang sein. Ein modulares System zur Duschabtrennung verwendet für die Trennwand Materialien, welche einen relativ kleinen „ökologischen Rucksack“ haben – z.B. Glas („Echtglas“) und Edelstahl (Scharniere, Beschläge). Dadurch kann der gesamte Alu-Rahmen entfallen, wodurch die Ressourcenproduktivität entsprechend erhöht wird (z.B. um einen Faktor F=4 gegenüber dem Vorgängermodell). Weiters wird der Nutzen – insbesondere die Sicherheit – durch Verwendung von ESG (Einscheiben-Sicherheitsglas) gegenüber Polystyrol-Kunstglas erhöht. Zusätzlich reduziert sich der Reinigungsaufwand der Dusche durch Entfall von Rillen und Kanten. (Quelle 1)

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Auf europäischer Ebene ist die umweltgerechte Gestaltung von Produkten ein wesentlicher Bestandteil der Gemeinschaftsstrategie zur integrierten Produktpolitik. Sie will als vorbeugender Ansatz zur Optimierung der Umweltverträglichkeit von Produkten bei gleicher Gebrauchsqualität neue konkrete Chancen für Hersteller, Verbraucher und die Allgemeinheit bieten. Am 6. Juli 2005 wurde die Ökodesign-Richtlinie eingeführt, die die Festlegung von Anforderungen vorsieht, die die jeweiligen Produkte erfüllen müssen, damit sie in Verkehr gebracht und / oder in Betrieb genommen werden dürfen. Sie trägt zur nachhaltigen Entwicklung bei, indem sie die Energieeffizienz und das Umweltschutzniveau erhöht und zugleich die Sicherheit der Energieversorgung verbessert. Auch in KMU soll hiermit Ökodesign gefördert werden, z.B. indem Informationen über die Nachhaltigkeit der betreffenden Produkte weithin zur Verfügung gestellt und leicht zugänglich gemacht werden.

Ziel der Ökodesign-Richtlinie ist die Verbesserung der Umweltverträglichkeit von Produkten und der Sicherheit der Energieversorgung. (Quelle 2)

Die EU-Richtlinie betrifft nur energiebetriebene Produkte außer Fahrzeugen. Vorrangige Produkte sind: Heizungsanlagen, Beleuchtung, Haushalts- sowie Bürogeräte. Energieverluste durch Stand-By-Schalter sollen bei allen Produkten reduziert werden. Hersteller sollen Verbraucher besser über ihre Produkte informieren und darüber, wie Energieverluste minimiert werden können (CE-Kennzeichnung). Außerdem ist die Einrichtung eines Ausschusses vorgesehen, in dem Umweltorganisationen, Verbraucher und Hersteller vertreten sein werden. (Quelle 3) Unternehmen überprüfen die Einhaltung der Richtlinien-Standards selbst. Außerdem gibt es Kontrollen durch zuständige Behörden der EU-Mitgliedstaaten. Bei Nichterfüllung der Richtlinie erfolgen Sanktionen. (Quelle 2) Eine Stärke dieser Richtlinie liegt in der Gleichbehandlung aller Unternehmen: europäische Unternehmen werden nicht benachteiligt, da die Richtlinie für den gesamten europäischen Markt, also auch für Importe, gilt. Noch liegen jedoch keine Angaben zu den Produktanforderungen vor, daher ist nicht klar, ob diese Anforderungen konkret genug sein werden, um zu Ressourceneffekten zu führen. Die EU-Richtlinie muss von jedem Mitgliedsstaat bis zum 11.8.2007 in nationales Recht umgesetzt werden.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Als ganzheitlicher und vielseitiger Ansatz bietet Ökodesign die Möglichkeit, je nach Bedarf an unterschiedlichen Stellschrauben anzusetzen, um ein Produkt umweltfreundlicher und ressourcenschonender zu gestalten. Hierdurch ergeben sich mit voranschreitender Technologie immer neue Möglichkeiten der Schwachstellen-Analyse und Verbesserungen.

Schwächen: Auch ein Ökodesign-Produkt ist nur dann ökologisch sinnvoller als das Durchschnittsprodukt, wenn von seinen zusätzlichen Möglichkeiten Gebrauch gemacht wird: das Stand-by ausgeschaltet wird, das Material wiederverwertet wird, Reparaturdienste angeboten und auch in Anspruch genommen werden.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Die EU-Ökodesignrichtlinie betrifft bisher nur bestimmte Elektrogeräte. Der Fokus muss hier noch mehr von Energiesparen auf Ressourcensparen gerichtet werden, um nennenswerte Erfolge für diesen Themenbereich verzeichnen zu können.

Organisationales Lernen (OL)

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Organisationales Lernen (OL)
Quellen, Weblinks <ol style="list-style-type: none"> 1. Argyris, Chris / Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methoden, Praxis, Stuttgart: Klett-Cotta. 2. Brentel, Helmut / Klemisch, Herbert / Rohn, Holger (Hg.) (2003): Lernendes Unternehmen: Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. 3. Fried, A. / Baitsch, C. (1999): Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg – Zum Verhältnis von Wissensmanagement und Organisationalem Lernen 4. Rycroft, Robert W. / Kash, Don E. (1999): The Complexity Challenge: Technological Innovation for the 21st Century, London / New York: Pinter (Science, Technology and the International Political Economy). 5. Reiß, Michael / Rosenstiel, Lutz von / Lanz, Anette (Hg.) (1997): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse, Stuttgart: Schäffer-Poeschel (USW-Schriften für Führungskräfte; 31). 6. Wuppertal Paper: Lern- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen (WP 156) 7. www.perspektive-blau.de/artikel/0509a/0509a.htm 8. http://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Lernen
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Bei organisationalem Lernen handelt es sich um den „Prozess, in dem Organisationen Wissen erwerben, in ihrer Wissensbasis verankern und für zukünftige Problemlösungserfordernisse hin neu organisieren“ (Schreyögg 1998: 538). Organisationales Lernen setzt die Entwicklung eines von Organisationsmitgliedern gemeinsam geteilten, betriebsöffentlichen Wissensbestands voraus.</p> <p>Organisationales Lernen (OL) ist einerseits der sozialwissenschaftliche Themenkomplex über die so genannte Lernende Organisation, der Handlungsmuster, Bedingungen und Untersuchungen sowohl auf theoretischer als auch auf praktischer Ebene behandelt und die Fragen zu klären versucht, wie eine Organisation beschaffen sein muss, um lernen zu können, und wie letztlich dieses Lernen vonstatten geht und zu bewerten ist.</p> <p>Andererseits kann Organisationales Lernen auch den reinen Lernprozess auf organisationaler Ebene bezeichnen, bei dem man davon ausgeht, dass nicht nur die einzelnen Mitglieder zum Zwecke der Effizienzsteigerung lernen, sondern dass die gesamte Organisation "lernt". Die Manipulation der Wissensbasis und die Aneignung verschiedener Kompetenzen durch einzelne Mitglieder der Organisation ist hierbei der maßgebliche Teil des Organisationalen Lernens.</p> <p>Ziele: Das Lernkonzept von Argyris und Schön will Menschen in Organisationen befähigen, effektiv und verantwortungsvoll zu lernen und zu handeln. Argyris geht davon aus, „dass solch ein Ziel die menschliche Kompetenz, das Vertrauen und die Effizienz fördert und gleichzeitig die Organisationen innovativer, flexibler und effektiver werden lässt“ (Argyris 1997: 7; Quelle 1).</p> <p>Allgemein kann eine Organisation als lernend bezeichnet werden, wenn Informationen, d.h. Wissen, Sachverstand, Techniken und Praktiken, angeeignet werden (Argyris / Schön 1997 / 19; Quelle 1).</p> <p>Adressat: Alle Organisationen.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
<p>Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie?</p> <p>Beim Organisationalen Lernen geht es im Wesentlichen um folgende Fragen: Wie können Menschen in Organisationen in einem anspruchsvollen, emanzipatorischen und partizipatorischen Sinne lernen? Welche Fähigkeiten müssen sie mitbringen und wie können ganze Unternehmen lernen? Welche Bedingungen und Voraussetzungen müssen vorhanden sein, damit Lernen dauerhaft erfolgen kann? Und: Kann man Lernen lernen?</p> <p>Überprüfung der Zielerreichung: Durch Unternehmen selbst. Die Ergebnisse des kollektiven Lernens, der Generierung neuer Ideen sind zwar kaum quantifizierbar, aber unternehmensintern evaluierbar.</p>

Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Ressourcenproduktivität ist kein direktes Ziel des Organisationalen Lernens. Das Organisationale Lernen kann trotzdem die Erhöhung der Ressourcenproduktivität indirekt positiv beeinflussen durch: Fördern der Innovationsfähigkeit, Verbesserung der Fehlerkultur, Reduktion von Risiken bei Entscheidungsprozessen, Verbesserung der Effektivität einer Organisation, Optimierung eines internen und externen Kommunikationsflusses (bessere Anpassung an Kundenwünsche, effektives Wissensmanagement).
4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung keine Angaben.
Erfolgsgeschichten –
Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen <p>Eine erfolgreiche Umsetzung von OL erfordert eine Unternehmensphilosophie bzw. Unternehmenskultur, die die gemeinsamen Ziele in den Mittelpunkt stellt. Weitere Voraussetzungen sind eine entsprechend hochqualifizierte Geschäftsführung und das mittlere Management und hoch motivierte, zukunftsorientierte Mitarbeiter.</p> <p>Hindernd für das Organisationale Lernen kann sich die Macht- und Verhandlungsstruktur innerhalb eines Unternehmens darstellen: Macht besteht nämlich in dem Maße, wie der Akteur Probleme für dieses System und damit für die anderen Teilnehmer lösen kann. Akteure tauschen untereinander (gegen Gegenleistung) Problemlösungsfähigkeiten aus. Gibt es kein Problem mehr, für das man sich den anderen als „Problemlöser“ verkaufen kann, ist man kein Akteur mehr, hat seine Macht verloren. Deswegen bleiben eigentlich lösbare Probleme erhalten beziehungsweise potenziell bedrohlich, um die Macht eines Akteurs sicherzustellen. Dieses Problem tritt besonders häufig bei Facharbeitern auf. (Quelle 2)</p> <p>Motivationale Probleme: Die kollektiven Lernprozesse können nur schlecht von außen beobachtet und bewertet werden. Kreative Lösungsprozesse und Innovationen können nicht angemessen belohnt werden. Zusätzlich tritt das Free-Rider-Problem auf: Wenn die anderen ihren Beitrag zum gemeinsamen Lösungsfindungsprozess beitragen, kann ich mich zurückhalten. Um diese Probleme zu umgehen, ist die intrinsische Motivation notwendig, die durch entsprechende Freiräume zum Lernen, entsprechende Gestaltung von Arbeitsprozessen wahrscheinlicher wird.</p> <p>Für erfolgreiche Lernprozesse können zusätzliche externe Anreize wie Prämien oder betriebliche Sonderleistungen unterstützend wirken, wenn sie als unterstützend wahrgenommen werden (wenn sie die intrinsische Motivation der Belegschaftsmitglieder nicht zerstören). Externe Eingriffe können sonst jedoch die intrinsische Motivation verdrängen, wenn das Individuum sie als kontrollierend wahrnimmt.</p>
5. Bewertung der Maßnahme
Stärken und Schwächen der Maßnahme <p>Es ist schwierig ein Fazit zu ziehen; Die Theorie des Organisationalen Lernens nach Argyris & Co. ist eine ausgearbeitete Praxistheorie, d.h. eine praktische Anleitung zum Organisationalen Lernen, die auf das Herstellen von „handlungsbefähigendem Wissen“ (actionable knowledge) ausgelegt ist; sie gibt keine unüberprüfbar einfachen Handlungsanweisungen. Weder wird in der Aktionstheorie ein Zusammenhang oder gar ein Automatismus zwischen Organisationalem Lernen und Effektivität unterstellt, noch, dass Lernen stets bewusst und absichtsvoll verläuft. Auch geht die Aktionstheorie nicht davon aus, dass effektive Organisationsstrukturen und -ergebnisse ein Resultat von Lernprozessen sein müssen. (Quelle 1)</p> <p>Das Konzept des Organisationalen Lernens ist in der Literatur nicht unumstritten, da es die ArbeitnehmerInnen stärker in die Pflicht nimmt und ihnen bspw. mehr Eigenverantwortung abverlangt. KritikerInnen stellen einen enormen Druck fest, der auf die ArbeitnehmerInnen wirkt. Notgedrungen müssten sie nun zum „Arbeitskraftunternehmer“ mutieren, da sie verstärkt Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Ausbeutung ihrer Arbeitspotenziale betreiben müssen. Das Selbst-Management würde auch vor der Selbst-Rationalisierung des Alltagsleben nicht halt machen (Voß / Pongratz 1998).</p> <p>Stärken: Das OL fördert Innovationen, Kompetenzen der MitarbeiterInnen, unterstützt Dialogprozesse innerhalb des Unternehmens und mit externen Stakeholdern; dadurch beeinflusst positiv die Effizienz der unternehmerischen Aktivitäten. Das OL schafft Grundlagen für ein flexibles, innovatives Unternehmen, ermöglicht dem Unternehmen sich aktiv am strukturellen / technologischen Wandel aktiv zu beteiligen anstatt passiv darauf zu reagieren.</p> <p>Schwächen: Die OL-Ergebnisse sind nicht messbar in Bezug auf die Erhöhung der Ressourcenproduktivität. Die Umsetzung ist mit relativ hohem Zeit- und Kostenaufwand verbunden.</p>
Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme Keine Angaben

PROSA – Product Sustainability Assessment

1. Grunddaten
Name des Ansatzes PROSA – Product Sustainability Assessment (Produkt-Nachhaltigkeits-Analyse)
Quellen, Weblinks 1. www.prosa.org
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe Grundidee: PROSA ist eine Methode zur strategischen Analyse und Bewertung von Produktportfolios, Produkten und Dienstleistungen. Das Ziel ist die Identifizierung von System-Innovationen und Handlungsoptionen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. PROSA strukturiert die hierfür erforderlichen Entscheidungsprozesse und reduziert die Komplexität auf das Wesentliche. Der Ansatz wurde von der Ökobilanzierung und Produktlinienanalyse her zur Bewertung von Produktketten entwickelt. In Fachkreisen und einer großen Gruppe von Unternehmen ist er bekannt, eine breitenwirksame Anwendung existiert nicht. Ziele: Das Ziel ist die Identifizierung von System-Innovationen und Handlungsoptionen in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. Adressat: Zielgruppen für die Anwendung bzw. Nutzung von PROSA sind große und internationale Unternehmen sowie bei Dialogprozessen die weiteren Akteure der Integrierten Produktpolitik (Politik, Umwelt- und Verbraucherverbände, Gewerkschaften etc.).
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? PROSA bezieht die komplette Produktlinie ein und analysiert und bewertet die ökologischen, ökonomischen und sozialen Chancen und Risiken zukünftiger Entwicklungspfade. PROSA wird unter Beachtung von Zeit- und Kostenrestriktionen prozessorientiert und iterativ durchgeführt, wobei so weit wie möglich auf bereits etablierte Einzel-Tools zurückgegriffen wird (Megatrend-Analyse, Ökobilanz, Lebenszykluskostenrechnung etc.). Wesentliche Anwendungsfelder sind die Strategieplanung und Produktportfolio-Analyse in Unternehmen, die Integrierte Produktpolitik (IPP) und Dialogprozesse, sowie die kooperative Produktentwicklung und –vermarktung in Innovationsnetzwerken. Überprüfung der Zielerreichung: Keine Angaben
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität PROSA geht direkt im Rahmen von Ökobilanz, Lebenszykluskosten und Ökoeffizienzanalyse auf Ressourcenproduktivität ein.

4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung PROSA wurde bereits in mehreren Anwendungsbereichen und Kooperationen mit Unternehmen und Unternehmensverbänden erfolgreich erprobt (Quelle 1).
Erfolgsgories Auf der Homepage werden mehrere Erfolgsgories erläutert – Hoechst Nachhaltig, Bt-Mais (Novartis bzw. Syngenta AG), Abbaubare Kunststoffe (KE und IGBCE), Waschmittel (Quelle: www.prosa.org/index.php?id=1). Besonders deutlich wird das Vorgehen in der PROSA-Studie zu Waschmitteln: Die Studie wurde im Auftrag des Umweltbundesamts durchgeführt und wurde im Ökobilanz-Teil von einem Forum gesellschaftlicher Akteure begleitet. Untersucht wurden verschiedene Waschmittel-Konzepte (Großvolumige Waschmittel, Kompaktwaschmittel, Baukasten-Waschmittel), Waschverhalten (unterschiedliche Temperatur und Befüllung) sowie unterschiedliche Haushaltstypen. Es wurde in drei Schritten vorgegangen: Im Scoping wurden die Rahmenbedingungen und zu untersuchenden Alternative und die Methoden festgelegt. Im zweiten Schritt, der Sachbilanz, wurde ein Gesamt-Emissions-Modell Waschen erstellt, in dem alle Modellalternativen bilanziert wurden. Schließlich wurde mit der Stufe der Wirkungsabschätzung ein Life Cycle impact assessment durchgeführt, das zeigte, dass Waschen neben dem hohen Wasserverbrauch auch andere Umweltprobleme wie Treibhauseffekt und Versauerung vorantreibt. Zentrale Ergebnisse der Studie waren: Vollwaschmittel sind tendenziell ökologisch und ökonomisch schlechter als Tandem-Systeme oder Baukastensysteme (Kompaktwaschmittel). Auch die richtige Nutzung der Waschmaschine ist entscheidend: Die optimale Nutzung erlaubt Einsparungen von bis zu 50 % Energie und Waschmittel gegenüber dem durchschnittlichen Verhalten. (www.prosa.org/index.php?id=1)
Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen Keine Angaben
5. Bewertung der Maßnahme
Stärken und Schwächen der Maßnahme Stärken: Ein direkter Vergleich von Produktalternativen in Bezug auf Ressourcenproduktivität wird möglich und transparent. PROSA liefert Erkenntnisse und Erfahrungen in der Bewertung komplexer Sachzusammenhänge und der Operationalisierung für die Anwender. Der modulartige Aufbau gibt Anhaltspunkte für die Aufbereitung und Operationalisierung wichtiger Informationen für den Konsumenten / die Konsumentin. Schwächen: PROSA bleibt eine Randlösung, da es für die meisten KMU zu umständlich und langwierig ist, um es in den normalen Betrieb zu integrieren. Die Forschung muss also entweder unabhängig von der Wirtschaft oder in Großunternehmen geleistet werden, so dass die Durchsetzung von PROSA auf dem Markt als Entscheidungskriterium noch lange dauern wird.
Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme keine Angaben

PSS – Product Service Systems

1. Grunddaten
Name des Ansatzes PSS – Product Service Systems (Produkt-Dienstleistungs-Systeme)
Quellen, Weblinks 1. www.unep.fr/pc/sustain/design/pss.htm 2. www.unep.fr/pc/sustain/reports/pss/pss-brochure-final.pdf 3. www.suspronet.org/fs_reports.htm
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Product-Service-Systems (PSS) ist ein relativ neues Konzept für Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeits-Performance verbessern wollen. Der Ansatz analysiert zunächst die Funktion bzw. den Nutzen, der durch Produkte oder Dienstleistungen für den Konsumenten bzw. die für den Einkauf Verantwortlichen aus Unternehmen und öffentlicher Hand erbracht wird und nutzt die Ergebnisse als Basis für Innovationen.</p> <p>Statt bloßer Verbesserung herkömmlicher Produkte und ihrer Produktion soll der Fokus bei PSS weg vom Produkte-Verkaufen zum Nutzen-Verkaufen gelenkt werden. Eine Mischung aus Produkt und Dienstleistung soll die gleichen Anforderungen bei weniger sozialen und Umweltkosten erfüllen können. PSS arbeitet mit Checklisten von Systemen. Es werden Checklisten für die qualitative Bewertung von Produkten und Dienstleistungen im Dialog mit allen Beteiligten entwickelt. Hier kann man z.B. auf das EU-Forschungsprojekt „mepss: Methodik Produkt-Service Systeme. Entwicklung eines Toolkits für die Industrie“ (siehe www.econcept.org) hinweisen.</p> <p>Ziele: Mehr Nutzen stiften zu niedrigerem Material- und Energieaufwand. Ein klares Ziel, zu dessen Überprüfung jedoch nur Vergleiche gezogen werden können zu herkömmlichen Produkten. Keine verifizierbaren Zielvorgaben.</p> <p>Adressat: Angesprochen sind Unternehmen, insbesondere Designer, Wissenschaft und auch Bürger/-innen in ihrer Stakeholder-Rolle. Die Industrie ist dabei am ehesten gefragt, um Produktinnovationen zu entwickeln. Eine Zusammenarbeit zwischen Staat, Konsumenten und Wirtschaft ist jedoch notwendig, um nachhaltigere Produkt-Dienstleistungs-Systeme erfolgreich werden zu lassen.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? PSS ist ein integrativer Ansatz, der eine innovative Gestaltung von Produkten, Dienstleistungen, Netzwerken und Infrastrukturen unterstützt. Er bezieht sich auf die Produktinstandhaltung, Recycling von Produktteilen und schließlich den Ersatz durch ein neues Produkt, das die Kundenbedürfnisse bei niedrigeren Umweltkosten über den gesamten Produktlebenslauf befriedigt.
Überprüfung der Zielerreichung: Die Zielerreichung wird mit Hilfe der Lebenszyklusanalyse überprüft. Bestimmte Analyseinstrumente werden benötigt um aufzudecken, dass ein PSS einen klaren ökologischen Vorteil birgt. Außerdem müssen die Käufer mit den richtigen Informationen versorgt werden, um ihre Entscheidungen dort zum Vorteil des PSS gegenüber herkömmlichen Produkten treffen zu können, wo ein klarer Nutzen deutlich wird. Die Lebenszyklusanalyse und Produktbeschriftung sind hier die Lösung.
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Product Service Systems wirken sich direkt auf die Ressourcenproduktivität aus.

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Ein Wandel von Produkten hin zu Dienstleistungen ist klar erkennbar. Mobiltelefone werden beispielsweise in Verbindung mit Dienstleistungs-Verträgen vertrieben, Kundenentscheidungen zugunsten bestimmter Computer-Anbieter hängen zunehmend von der Qualität der begleitenden Dienstleistungen, weniger von der Produktqualität ab (Erlhoff et al. 1997).

Dieser Trend ist jedoch vor allem im business-to-business Bereich erkennbar. Eine wachsende Zahl von Unternehmen positionieren sich als Service-Anbieter anstelle von reinen Produkt-Herstellern, wie z.B. Xerox (Fotokopierer), Interface (Teppiche), Electrolux (industrielle Reinigung), IBM (Computer), and Wilkhahn (Möbel). (Quelle 3)

Erfolgsgeschichten

Volkswagen (Quelle: Volkswagen Annual Environmental Report, 2000): Volkswagen ist Partnerschaften eingegangen mit Apartmentkomplexen, um den Mietern einen Mobilitätsservice anzubieten: Unter dem Namen „Wohn mobil“ oder „Mietermobil“ wurde eine Flotte von Autos unterschiedlicher Größe zur Verfügung gestellt inkl. Auto-Wasch-Service. Die Vorteile dieses Angebots umschließen geringere Lebensunterhaltskosten, da das Halten eines eigenen Fahrzeugs entfällt, einen geringeren Umwelteinfluss durch gute Instandhaltung der Wagen und einen geringeren Bedarf an Parkplätzen, da insgesamt weniger Fahrzeuge nötig sind.

Raytheon (Chemieindustrie) siehe Votta, Thomas J. :“Transitioning from Product to Service-Based Chemical Procurement”, 2001: Raytheon beauftragt ein Unternehmen mit dem Management der Chemikalien in 50 Werken. Somit kann Raytheon sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren, die Herstellung von High-Tech Elektronik, während die chemische Servicefirma darauf zielt, die Menge der verwendeten Chemikalien im Produktionsprozess zu verringern. Darüber hinaus bietet der Vertrag starke Anreize zur Verbesserung der Umwelt-Performance. Das Ergebnis: eine fast vollständige Reduzierung von Lösungsmitteln und flüchtigen organischen Verbindungen, 71% Verringerung von Farbmüll und jährliche operative Ersparnisse von mindestens \$400.000. Allgemein führt eine solche Vereinbarung zu geringerem Personal- und Finanzaufwand, reduzierter Haftung und Vermeidung von möglichen PR-Problemen und stärkeren Anreizen für einen reduzierten Chemikalieneinsatz.

Allegrini: Casa Quick - Haushaltsbedarf und Kosmetika: Allegrini S.p.A. ist ein italienischer Hersteller von Reinigungsmitteln und Kosmetika, der bereits in den 1960ern mit der Produktion biologisch abbaubarer Reinigungsmittel begann. Casa Quick ist eine Dienstleistung, welche auf der Lieferung von Reinigungsmitteln an die Haushalte basiert und somit die Wertschöpfung des Produkt-Lebenszyklusses erhöht. Casa Quick Produkte werden über einen Lieferwagen vertrieben, welcher auf einer festen Route von Haus zu Haus fährt. Die Produkte werden in spezielle Plastik-Behälter abgefüllt, und der Kunde erhält Informationen zur effizienten Nutzung der Reinigungsmittel. Das System umfasst somit das Produkt selber sowie eine damit verbundene Dienstleistung. Gestartet in 1998, erreicht Allegrini mittlerweile 25% der Haushalte in der befahrenen Region, welche 4 Gemeinden mit jeweils ca. 3.000 Familien umfasst (www.allegrini.com / Quelle 3).

Weitere Beispiele sind zu finden unter: „Ressourcenproduktivität durch Nutzungsintensivierung und Lebensdauererweiterung - 10 Jahre Good-Practice Beispiele“ Vertiefungsstudie zum ‚Handbuch Abfall 1‘ des LFU Baden-Württemberg von 1995 vom Institut für Produktdauer-Forschung Walter R. Stahel (Gründungsdirektor) (siehe www.aachener-stiftung.de/downloads/endbericht.pdf) sowie unter www.suspronet.org

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Die Rolle der Regierung ist es, politische Rahmenbedingungen zu schaffen, die einen Wechsel erleichtern. Unter anderem ist es möglich, neue Gesetze, Regularien und marktbasierte Anreize zu schaffen, die PSS unterstützen. Beispiele hierfür sind: höhere Mehrwertsteuer für Produkte gegenüber Dienstleistungen oder Vorschriften zur Rücknahme von Altprodukten, um die Recyclingquote zu erhöhen. Öffentliche Beschaffungsmaßnahmen könnten zusätzlich den Markt für PSS stimulieren. Die Entwicklung von nachhaltigen Produkt-Service-Systemen wird von dem EU-finanzierten Netzwerk SusProNet gefördert.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Der PSS-Ansatz erlaubt die Probleme der nachhaltigen Produktion und des nachhaltigen Konsums ganzheitlich anzugehen. Der Ansatz hat drei Dimensionen, ökologische, ökonomische und soziale, analog zu den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Bei der Umsetzung arbeiten Experten und Stakeholder zusammen um gemeinsam herauszufinden, wo die Stärken und Schwächen von Systemen (wie z.B. Mobilität) liegen. Der Ansatz ist partizipativ. Höhere Auslastungsquoten und Instandhaltung der Maschinen durch Fachleute ermöglichen einen starken Rückgang im Ressourcenverbrauch. Außerdem entlastet ein Product-Service-System den Käufer. Die Kundentreue erhöht sich durch PSS genauso wie das Unternehmensimage.

Schwächen: Ein kultureller Wandel bei Konsumenten und Industrie ist nötig, so dass der von einem Service erbrachte Nutzen dem physischen Besitz eines Produkts vorgezogen wird. Weltweit durch Internet, Werbung und andere Medien verbreitete Lebensweisen betonen jedoch gerade die persönlichen Besitztümer, Individualität und luxuriösen Komfort. Durch das PSS werden eventuell Rebound-Effekte auftreten, indem die Einsparungen am einzelnen Produkt zu gesteigerter Nachfrage und damit höherem Ressourcenverbrauch führen. Das Unternehmen läuft Gefahr, sich zu sehr zu diversifizieren, um Produkt und Dienstleistung zu verbinden. Außerdem braucht es oft eine gewisse Größe, um beides aus einer Hand anbieten zu können. (Quelle 3) Märkte mit geringer Qualität und hohem Umsatz akzeptieren PSS nicht, da eine Wegwermentalität vorherrscht. (Quelle 3) Das Preissystem kann durch PSS sehr viel komplexer werden als bei konventionellen Produkten. (Quelle 3)

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Um PSS umzusetzen, bedarf es eines Wandels in der öffentlichen Infrastruktur. Dieser geschieht jedoch nur sehr langsam, da Entscheidungsprozesse zwischen Legislative, Regulative und Administrative sehr aufwändig sind. (Quelle 3)

Qualitätsmanagement nach ISO 9000

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Qualitätsmanagementsysteme nach ISO 9000
Quellen, Weblinks <ol style="list-style-type: none"> www.iso.org/iso/en/commcentre/presentations/wkshps-seminars/copolco/copolco2002/cop2002report.pdf www.bwi.uni-stuttgart.de/fileadmin/abt9/Publikationen_Herzwurm4/quis_ww.pdf www.olev.de/q/8_qm-grunds-vergl.htm www.quality.de/lexikon/din_iso_9000.htm www.existenzgruender.de/01/04/01/16/01067/index.php www.praevention-online.de www.iso.ch/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/survey10thcycle.pdf
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Bei den ISO 9000-Standards handelt es sich um eine Regelfamilie, die sich mit Managementansätzen und verwandten Themen, wie Terminologie oder Tools, beschäftigt, speziell: dem standardisierten Vorgehen zur Verbesserung von Qualitätsmanagementsystemen. Qualität wird von ISO dabei definiert als die Summe aller Produkteigenschaften, die vom Kunden gewünscht werden. Qualitätsmanagement wird demnach als das verstanden, was das Unternehmen tut, um diese Kundenwünsche zu erfüllen. (Quelle 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> DIN ISO 9000:2000 beschreibt die elementaren Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme. Sie dient zum Verständnis. DIN ISO 9001:2000 Anforderungen an das QMS. Fordert im Gegensatz zu der Norm von 1996 nur für 6 statt 20 QM-Elementen ein dokumentiertes Verfahren. Diese QM-Elemente sind: Lenkung von Dokumenten, Lenkung von Qualitätsaufzeichnungen, interne Audits, Lenkung fehlerhafter Produkte, Korrekturmaßnahmen, und Vorbeugemaßnahmen. DIN ISO 9004:2000 Leitfaden, der von Unternehmen hinzugezogen werden kann, um die eigene Leistungsverbesserung, aber auch die Kundenzufriedenheit, zu steigern. DIN ISO 9011 Anleitung für das Auditieren von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen. <p>Ziele: Es werden keine Angaben über konkrete Kriterien gemacht. Die ISO 9000-Familie legt fest, was im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems geregelt werden soll, sie sagt jedoch nicht, auf welche Weise dies zu geschehen hat. Somit entscheidet die Organisation selbst über ihre Ziele und Zielgrößen und muss auch selbst kontrollieren, ob sie eingehalten werden. Auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen. Die Unternehmen, die erfolgreich den Prozess umgesetzt haben, können sich durch externe Gutachter registrieren und ihr Qualitätsmanagementsystem zertifizieren lassen. Voraussetzung einer Zertifizierung ist die Festlegung von Qualitätsanforderungen und der Art ihrer Erfüllung in einem Qualitätshandbuch.</p> <p>Adressat: Alle Organisationen können die ISO 9000 anwenden: Jede Größe oder Branche ist möglich. Die ISO 9000 beschränkt sich weiterhin nicht auf privatwirtschaftliche Unternehmen, sondern schließt auch Regierungs- und Nicht-Regierungsorganisationen mit ein (Quelle 1).</p>

3. Funktionsweise und Wirksamkeit

Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie?

Die ISO 9000-Standards sind prozess-, nicht produktorientiert. Methode: Plan-Do-Check-Act.

Die revidierten Standards basieren auf acht Qualitätsmanagement-Prinzipien, die vom Topmanagement als Rahmen für Verbesserungsmöglichkeiten genommen werden können. (Quelle 1) Entsprechende Prozesse müssen im Unternehmen eingeführt werden:

- **Kundenorientierung:** Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher die jetzigen und künftigen Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.
- **Führung:** Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.
- **Einbeziehung der Personen:** Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht es, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen.
- **Prozessorientierter Ansatz:** Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden.
- **Systemorientierter Managementansatz:** Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozesse als System trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei.
- **Ständige Verbesserung:** Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.
- **Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung:** Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.
- **Lieferantenbeziehung zum gegenseitigen Nutzen:** Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfung beider Seiten. (Quelle 3 und 4)

Überprüfung der Zielerreichung: Zunächst kontrollieren die Anwender selbst den Erfolg ihres Qualitätsmanagementsystems. Viele Organisationen entscheiden sich jedoch für die externe Überprüfung durch unabhängige Gutachter, um zertifiziert zu werden. Es gibt keine „ISO-Zertifizierung“, das heißt, ISO selbst führt keine Audits und Bewertungen durch; diese Aufgabe übernehmen eigenverantwortliche Prüfungs-Organisationen. Hierzu werden Audits und die Überprüfung der dokumentierten Prozesse durchgeführt. (Quelle 1)

Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität

ISO 9000 hat nicht die Verbesserung der Ressourcenproduktivität zum Ziel. Bei richtiger Durchführung sind die Geschäftsprozesse durch die Qualitätshebung jedoch optimiert, so dass z.B. Fehlerquoten sinken und darüber die Ressourcenproduktivität steigt. Über die Anleitung zu stetiger Verbesserung ist eine positive Auswirkung auf die Ressourcenproduktivität in vielerlei Hinsicht denkbar. Da durch QM Kundenwünsche verstärkt berücksichtigt werden, ist es zudem möglich, Ressourcenproduktivität als Kundenwunsch indirekt in das Management zu integrieren.

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Laut einem ISO-Bericht von Dezember 2002 wurden bis dahin mehr als 408.000 ISO9000-Zertifikate ausgestellt. Zusätzlich geben viele Organisationen an, sich an den ISO-Standard 9000 zu halten. (Quelle 1)

Allein 29.897 neue Zertifizierungen wurden europäischen Firmen im Jahr 2000 erteilt, insgesamt sind es mittlerweile 220.127. Ein besonders hoher Anstieg konnte für Italien, Spanien und Tschechien verzeichnet werden. Von den insgesamt 29.897 Zertifikaten gehen 15.530 an diese drei Länder. (Quelle 6)

Erfolgsgories

–

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Gerade bei Business-to-Business Unternehmen wird Qualitätsmanagement im Sinne einer ISO9000-Zertifizierung häufig vorausgesetzt, bevor Geschäftskontakte eingegangen werden.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Die von ISO 9001 geforderten internen Audits können helfen, Schwachstellen und Problembereiche innerhalb des Unternehmens aufzudecken und zu artikulieren, und sie damit einer Analyse und Behandlung zugänglich zu machen. Auch wird bei der Analyse der Geschäftsprozesse deutlich, wenn Arbeit doppelt oder gar nicht erledigt wird, so dass die Arbeitsaufteilung optimiert werden kann.

Der Aufbau des QM-Systems bietet oft die erste offizielle Möglichkeit, sich mit Kollegen über Vorgehensweisen und Arbeitsschritte auszutauschen. In diesem Rahmen können unternehmensinterne „best practices“ ermittelt und festgehalten werden.

Durch Prozessorientierung erlaubt ISO9000 die Anwendung in verschiedensten Arbeitsgebieten.

Schwächen: Diese Prozessorientierung verhindert auf der anderen Seite eine zentrale Zielfestlegung. Diese bleibt dem Unternehmen überlassen.

Zur Umsetzung der ISO9000 ist ein teilweise bürokratisches Vorgehen notwendig. Von vielen Managern oder Zertifizierungsstellen wird die Bürokratisierung jedoch übertrieben, so dass überflüssig viel dokumentiert und vorgeschrieben wird. Verbunden mit dem Aufbau des QM-Systems werden „Papierberge“ generiert, die häufig nur noch mit Mühe gelesen, geschweige denn gepflegt werden können.

Bei der Dokumentation ergibt sich für viele Unternehmen die Frage, ob sie Ideal- oder IST-Zustand beschreiben sollen. Wird der Idealzustand beschrieben, liegt er häufig so weit vom Alltagsgeschäft weg, dass er nicht realisiert werden kann. Wird der IST-Zustand versucht zu beschreiben, scheuen viele Mitarbeiter davor zurück, ihre tatsächlichen Arbeitsabläufe zu beschreiben, so dass Verbesserungspotenziale unerkannt bleiben.

Häufig werden beim Aufbau eines QM-Systems die Mitarbeiter nicht genügend in den Prozess einbezogen und informiert. Dadurch geht Wissen über Verbesserungspotenziale verloren, außerdem ist die Motivation der Mitarbeiter zu einer Umgestaltung sehr viel niedriger.

Häufig fehlen zudem im Unternehmen die konkreten Zielvorstellungen, wenn vom Ziel der Zertifizierung abgesehen wird. (Quelle 2)

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Es wäre wünschenswert, die Verbindung zwischen Qualität und Ressourcenproduktivität klarer herauszustellen.

SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises

1. Grunddaten
Name des Ansatzes SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises
Quellen, Weblinks 1. www.wupperinst.org/safe/ 2. Baedeker, C. / Heuer, P. / Klemisch, H. / Rohn, H. (2002), "Handbuch zur Anwendung von SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung", Wuppertal Spezial 25 3. Baedeker, C./ Meier, S. / Rohn, H. (2005): „SAFE – ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung“
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe Grundidee: SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises) versteht sich als ein auf Dialog basierendes Instrument und Hilfsmittel zur Selbstanalyse von Unternehmen mit dem Ziel, die Beschäftigten in einem übersichtlichen Verfahren zur Mitarbeit an Veränderungsprozessen und an Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung zu befähigen. Mit dem Instrument SAFE soll ein direkter, praxisorientierter Einstieg in das Thema Zukunftsfähigkeit gelingen, der fernab der akademischen Diskussion um das Thema Nachhaltigkeit versucht, Zukunftsfähigkeit für den eigenen Betrieb, aber auch für die eigene Person, greifbar zu machen. Ziele: Das Ziel von Safe ist es, einen Beitrag zur zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung zu leisten und einen praxisorientierten Zugang zum Leitbild Zukunftsfähigkeit zu finden, sowie die Beteiligung und den Dialog in den Unternehmen zu fördern. Verbesserungspotenziale im Unternehmen sollen ausgeschöpft werden, und dabei das Know how der Beschäftigten genutzt werden. Hierdurch sollen auch die Kompetenzen der Beschäftigten steigen. (Quelle 1) Adressat: SAFE wurde am Wuppertal Institut im Rahmen des Projektes "Lokal handeln - systemweit denken" gemeinsam mit kleinen und mittleren Unternehmen entwickelt. Derzeit wird überlegt, SAFE auf die Ebene der öffentlichen Verwaltung im Rahmen des betrieblichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements zu überarbeiten. Die Anwendung von SAFE bezieht grundsätzlich die gesamte Breite der Akteure innerhalb der Zielgruppe ein - vom Auszubildenden bis zur Geschäftsführung.
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? In dem Unternehmen wird zunächst ein „SAFE-Team“ aus 6-20 Personen zusammengestellt, das einen Fragebogen zum Status Quo des Unternehmens ausfüllt. Dieser Fragebogen betrifft die Bereiche Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation. Auf der Basis der Auswertung der Fragebögen wird ein Stärken / Schwächen-Profil abgeleitet und anschließend konkrete Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet und umgesetzt. Nach ca. 6 Monaten wird ein „Controlling-Workshop“ durchgeführt. Überprüfung der Zielerreichung: Die Erfolgskontrolle findet durch das Unternehmen im Rahmen des „Controlling-Workshops“ statt.
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität SAFE wirkt sich indirekt auf die Ressourcenproduktivität aus. Durch den Fragebogen wird der bisherige Stand im Unternehmen ermittelt und das Problembewusstsein verstärkt. Die Verbesserungsvorschläge ermöglichen eine zeitnahe Umsetzung von Zielen wie der Erhöhung der Ressourcenproduktivität.

4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung <p>SAFE wurde in circa 30 Unternehmen der Ernährungsbranche und im Handwerk erfolgreich eingesetzt.</p> <p>SAFE ist auch international eingesetzt worden (z.B. Niederlande, Chile, Ukraine). Mögliche Verbesserungen der Ressourcenproduktivität sind in diesem Rahmen nicht bekannt.</p>
Erfolgsgeschichten <p>Brauerei Fiege Die Privatbrauerei Moritz Fiege ist ein 1878 gegründetes, mittelständisches Unternehmen mit heute 67 Beschäftigten. Die Brauerei wird in der vierten Generation von den Brüdern Jürgen und Hugo Fiege als Eigentümer geführt. Das Vertriebsgebiet ist das mittlere Ruhrgebiet mit der Stadt Bochum als Zentrum.</p> <p>Bildung eines SAFE-Teams: Bei der Privatbrauerei Moritz Fiege wurde ein SAFE-Team aus elf Beschäftigten aller Hierarchieebenen und der wichtigsten Unternehmensbereiche gebildet. Beteiligt waren die Geschäftsführung, der Betriebsleiter, der Betriebsrat und jeweils ein Mitarbeiter aus den Bereichen Qualitätssicherung, Marketing / Vertrieb, Flaschenabfüllung, Herstellung, Maschinentechnik, Logistik, Einkauf sowie ein Auszubildender.</p> <p>Umsetzung und Controlling der Maßnahmen – die Erfolge: Insgesamt konnten weit mehr als zwanzig Maßnahmen im technischen und organisatorischen Bereich zügig abgearbeitet werden. Im technischen Bereich werden z.B. aufgrund geringfügiger Veränderungen einiger Parameter bei der Aufbereitung des Brunnenwassers (Umkehrosmose) jährlich gut 15.000 Euro eingespart und 10 % des Abwassers vermieden (Einsparungen bei Förderung und Aufbereitung, verringerte Abwassermenge von über 2,3 Mio. Litern). Aus dem Umbau der Druckluftanlage resultieren Wasser- und Stromeinsparungen, die ebenfalls eine Kostensenkung von jährlich über 15.000 Euro bewirken. Weitere 12.500 Euro pro Jahr werden durch den Ersatz der Wasserring-Vakuumpumpe durch eine „trocken“ laufende Pumpe am Flaschenfüller erzielt (Wassereinsparungen: 2 Mio. Liter / a; Stromeinsparungen: 6000 kWh / a). Die neue Pumpe war damit nach 16 Monaten amortisiert. Im organisatorischen Bereich wurde der Qualitäts- und Umweltausschuss so ergänzt, dass jetzt alle Unternehmensbereiche vertreten sind. In der Mitarbeiterzeitung „Moritz Fiege Info-Blitz“ erscheint eine regelmäßige Rubrik Umwelt, in der über laufende und umgesetzte Maßnahmen berichtet wird.</p>
Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen <p>Keine Angaben</p>
5. Bewertung der Maßnahme
Stärken und Schwächen der Maßnahme <p>Stärken: Safe verfolgt einen partizipativen Ansatz und ermöglicht so eine Selbstbewertung des Unternehmens aus Beschäftigtenperspektive. Das Wissen der Beschäftigten wird für einen kontinuierlichen, nachhaltigkeitsorientierten Verbesserungsprozess im Unternehmen genutzt, so dass SAFE zur Steigerung der betrieblichen Innovationsfähigkeit von Unternehmen beiträgt. Durch die Einbeziehung aller Mitarbeiter können Missstände behoben werden, die dem Geschäftsführer oder externen Sachverständigen nicht aufgefallen wären. Als weiterer Pluspunkt ist hervorzuheben, dass das Verfahren in der Anwendung sehr übersichtlich ist.</p> <p>Schwächen: Im Unternehmen muss schon im Vorhinein ein gutes Diskussionsklima herrschen, damit die Analysen nicht ergebnislos bleiben.</p> <p>Um die in den Unternehmen begonnenen Innovationsprozesse auch nach Projektende weiterzuführen, ist es nötig, genügend Zeit in den betrieblichen Abläufen für die Arbeit an Veränderungsprozessen bereitzustellen. (Quelle 3)</p>
Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme <p>Die Verbesserungsmaßnahmen haben in einigen Fällen nur kurzfristig Bestand, wenn nur einmal nach sechs Monaten ein Controlling-Workshop durchgeführt wird. Nötig wäre eine konstante, oder zumindest regelmäßige Überprüfung der Ergebnisse.</p>

Selbstverpflichtung: Arbeitsgemeinschaft graphische Papiere

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Selbstverpflichtungen am Beispiel der Arbeitsgemeinschaft graphische Papiere (AGRAPA) 1994 / 2001
Quellen, Weblinks 1. www.bmu.de 2. www.axel-springer.de/inhalte/umwelt/frame.htm 3. Peter Zerle (2004), Ökologische Effektivität und ökonomische Effizienz von umweltbezogenen Selbstverpflichtungen, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Uni Augsburg, Nr. 262, Mai 2004. 4. www.vdz.de/pages/article/1885.aspx AGRAPA-Verwertungsnachweis für 2003. 5. www.cepi.org
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe Grundidee: Die Selbstverpflichtungen sind ein relativ neues politisches Instrument mit der Zielsetzung, Probleme flexibel und günstig zu lösen. Die Selbstverpflichtung der AGRAPA entstand 1994 auf Vorschlag des Bundesumweltministeriums und hatte zum Ziel, die Recyclingquote bis 2000 auf durchschnittlich 60 % zu erhöhen. Bis 2001 konnte eine Wiederverwertungsquote an der Gesamtherstellungsmenge von 80 % erreicht werden, die nach einer neuen Erklärung von 2001 auf diesem Stand stabil gehalten werden soll. (Quelle 1) Ziele: Das Ziel der Verpflichtung ist ein höher Recyclingsatz, da das Recycling von Altpapier praktisch in allen Umweltbereichen (Energieressourcen, Treibhauspotenzial, Luftreinhaltung, Boden- und Gewässerschutz) besser abschneidet als die Deponierung und Verbrennung von Altpapier. (Quelle 1) Adressat: Die gesamte graphische Papierkette, bestehend aus Papierfabriken, Papierimporteuren, Papiergroßhandel, Druck, Zeitungsverlegern, Anzeigenblättern, Zeitschriftenverlegern, Versandhandel, Buchhandel, haben die Erklärung unterschrieben. (Quelle 1)
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Die Maßnahme setzt in allen Bereichen der Papierindustrie ein, und will dadurch systematisch das Papier-Recycling vorantreiben: So ist jedes Glied der Papierkette verpflichtet, (1) recyclingbehindernde Faserstoffe, Papierhilfsmittel, Füllstoffe, Druckfarben und Kleber zu vermeiden, (2) Forschung und Entwicklung von Maßnahmen zur Steigerung der Verwertung graphischer Altpapiere bzw. recyclingfreundlicher Materialkombinationen, Endprodukte und Produktionsabläufe zu unterstützen und (3) auf ihre jeweiligen Auftraggeber bzw. Lieferanten bezüglich Recyclingpapiers einzuwirken bzw. den Vertrieb altpapierhaltiger Papiere durch eine Ausweitung und Diversifizierung des Angebots zu fördern. (Quelle 1) Überprüfung der Zielerreichung: Der Altpapiererrat legt kalenderjährlich Rechenschaft ab über die Erfüllung der Verpflichtung. Insbesondere werden den BMU prüffähige Unterlagen bereitgestellt.
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Durch die Erhöhung der Wiederverwertungsquote ist die Ressourcenproduktivität ein direktes Ziel der Selbstverpflichtung. Nach dem zweiten Nachhaltigkeitsbericht der Papierindustrie zu urteilen, hat sich außerdem die Energieeffizienz in den letzten Jahren deutlich verbessert: Laut CEPI Zahlen (Verband der europäischen Papierindustrie) wurde der spezifische Energiebedarf zur Herstellung einer Tonne Papier seit 1990 von 1,13 auf 0,99 MWh / Tonne reduziert. Der spezifische CO ₂ -Ausstoß sank im gleichen Zeitraum von 25 auf 6,8 Tonnen. Einen wesentlichen Beitrag habe dazu die Kraft-Wärme-Kopplung geleistet. Gleichzeitig ist die Branche Europas größter Produzent und Nutzer von Energie aus Biomasse, die 52,4 % des Primärenergieverbrauchs bestreitet. Europaweit liegt die Recyclingquote bei inzwischen knapp 56 %. (Quelle 5)
4. Umsetzung der Maßnahme
Daten und Fakten zur Umsetzung Festzuhalten ist, dass sich nicht alle in der Papierindustrie tätigen Unternehmen der AGRAPA angeschlossen haben, und sich somit auch nicht zur Mitarbeit verpflichtet haben.

Die Verwertungsquote ging nach einem vorläufigen Höchststand im Jahr 2002 mit 87,5 % im Jahr 2003 auf 81,8 % zurück. Der Rückgang der eingesetzten graphischen Altpapiere ist, nach dem VZD zu urteilen, im Wesentlichen auf eine erheblich geringere Verbrauchsmenge bei der Herstellung anderer als graphischer Neupapiere zurückzuführen, denn im Sektor der graphischen Neupapiere ist die Verwertung graphischer Altpapiere in 2003 gegenüber 2002 sogar um 231.000 t gestiegen. (Quelle 4)

Erfolgsgeschichten

Eine internationale Auszeichnung für „Nachhaltige Partnerschaften“ erhielt Axel Springer im August 2002 auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg. Unter dem Titel „Zeitungen, die ihre Bäume kennen“ bündelt der Verlag mehrere Projekte, für die der Preis verliehen wurde: Die Holzrückverfolgung von Papierfabriken in Finnland bis zum Ursprung in russischen Wäldern („Tracing Russian Wood Imports“ 2001) sowie die ökologische Optimierung der Papierkette vom Familienforstbetrieb in Norwegen bis zu druckfrischen Zeitschriften und Katalogen in Hamburg („Ökologische Verbesserungen in der Papierkette“ 1998). Kooperationspartner waren dabei das Versandunternehmen OTTO, das Teile seiner Kataloge bei Axel Springer drucken lässt, die skandinavischen Papierunternehmen UPM-Kymmene und Norske Skog sowie 8.900 norwegische Waldbesitzer. Außerdem werden die Papierlieferanten unter anderem nach der Einhaltung von Waldnutzungsstandards ausgewählt. (Quelle 2)

Dass diese Aktivitäten in Zusammenhang mit der Selbstverpflichtung entstanden, lässt sich jedoch nur vermuten.

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Die Selbstverpflichtungen können politisch als eine Mogelpackung missbraucht werden. Um dies zu verhindern, sollten folgende Voraussetzungen für erfolgreiche Selbstverpflichtungen beachtet werden:

- Das Ziel muss festgelegt sein und über das „business-as-usual“-Niveau hinausgehen.
- Es muss Sanktionen geben, die so hoch sind, dass für das einzelne Unternehmen die kooperative Beteiligung an einer Selbstverpflichtung weniger Kosten verursacht als defektierendes Verhalten.
- Unter den Unternehmen muss ein Mechanismus zur effizienten Lastenverteilung implementiert sein.
- Die Marktgegebenheiten müssen stimmen, es darf also nicht notwendig sein, dass neben den verpflichteten Unternehmen vor- und nachgelagerte Unternehmen zur Einhaltung der Verpflichtung beitragen, und die Erfüllung darf nicht wesentlich von den Entscheidungen der Nachfrageseite abhängen

Die Anpassungsmaßnahmen der einzelnen verpflichteten Unternehmen sollten erfasst werden können. (Quelle 3)

Diese Anforderungen wurden im vorliegenden Fall nur teilweise erfüllt: Das selbst gesteckte Ziel liegt über dem zu erwartenden „business-as-usual“-Niveau, die Marktgegebenheiten machen jedoch eine Kooperation der Vorlieferer und Kunden notwendig, zu Sanktionen und Lastenverteilung existieren keine Angaben.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Die Selbstverpflichtungen sind eine flexible konsensorientierte Lösung. Um ihre Wirksamkeit auf die Ressourcenproduktivität beurteilen zu können, müsste man ihre Ergebnisse mit den Ergebnissen traditioneller Maßnahmen (z.B. command and control) vergleichen.

Es kann angenommen werden, dass die Zielsetzung weder zu hoch (für die Unternehmen) noch zu niedrig (für die Ökologie) angesetzt wurde, da einerseits Unternehmen an sich selbst keine unrealisierbaren Forderungen stellen würden, andererseits das BMU die Selbstverpflichtung der Papierindustrie angeregt hat.

Schwächen: Sowohl die Effektivität als auch die Effizienz dieser Maßnahme ist umstritten. In der Effizienzanalyse wird Freifahrerverhalten und die unregelmäßige Verteilung der Vermeidungskosten zwischen den beteiligten Unternehmen bemängelt (Quelle 3). Außerdem sind die Ergebnisse wenig steuerbar.

Bei der Umsetzung dieses Instruments in der Papierbranche ist zu bedenken, dass auf der Konsumenten-seite Recyclingpapier noch immer ein gewisses „Schmuddelimage“ zu tragen hat. Außerdem ist die Recyclingquote nicht unendlich vergrößerbar, da darunter die Papierqualität und Reißfestigkeit leiden würde. (Quelle 2)

Das Instrument „Selbstverpflichtung“ wird üblicherweise zur Vermeidung von für die Wirtschaft nachteiligen Gesetzen gebraucht und nicht, um freiwillig über bisherige Standards hinauszuwachsen.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Die Kombination von Selbstverpflichtungen und anderen Instrumenten z.B. Abgaben könnte das Freifahrerverhalten verhindern. Es würde allerdings zum Anstieg administrativen Aufwands und zum Verlust der Flexibilität führen.

Selbstverpflichtung: Responsible Care

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Selbstverpflichtungen am Beispiel der Chemieindustrie: „Responsible Care“
Quellen, Weblinks 1. www.responsiblecare.org/ 2. Responsible Care Bericht 2005 3. Peter Zerle (2004), Ökologische Effektivität und ökonomische Effizienz von umweltbezogenen Selbstverpflichtungen, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Uni Augsburg, Nr. 262, Mai 2004. 4. www.vci.de 5. http://home.fcio.at/Rc.aspx 6. www.sanofi-aventis.de:80/live/de/de/layout.jsp?cnt=3F30F9C4-E67C-45FF-A49E-446ADB6CEA75 7. www.cibasc.com/cmp-ehs-responsible-care-flyer_deutsch.pdf 8. http://de.wikipedia.org/wiki/Responsible_care
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Die weltweite Initiative Responsible Care (verantwortliches Handeln) steht für den Willen der chemischen Industrie, unabhängig von gesetzlichen Vorgaben, nach einer ständigen Verbesserung der Unternehmen in den Bereichen Umwelt, Sicherheit und Gesundheit (Environment, Safety, and Health) zu streben und diesen Fortschritt auch regelmäßig öffentlich aufzuzeigen. Mit Responsible Care möchte die chemische Industrie einen Beitrag zur Lösung der globalen (Umwelt)probleme in den Bereichen leisten, die in ihren Verantwortungs- und Einflussbereich fallen. Die Idee des Responsible Care stammt aus Kanada, wo 1984 Mitgliedsfirmen des kanadischen Verbandes der Chemieindustrie (Canadian Chemical Producers Association (CCPA)) Grundsätze für Responsible Care erarbeitet haben. Einige Jahre später wurden diese Grundsätze vom europäischen Chemieverband (European Chemical Industry Council (CE-FIC)) mit der Zielsetzung übernommen, das Programm in allen nationalen Chemieverbänden Europas zu implementieren. (Quelle 8)</p> <p>Ziele: Ziel ist es, die Bedingungen für den Schutz von Gesundheit und Umwelt sowie für die Sicherheit von Mitarbeitern und Nachbarschaft ständig zu verbessern - unabhängig von gesetzlichen Vorgaben. (Quelle 4) Die Zielvorgaben innerhalb der Arbeitsfelder sind konkret und verifizierbar.</p> <p>Adressat: Unternehmen der Chemieindustrie</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Der allgemeine Rahmen von Responsible Care umfasst sechs Aufgabenfelder: <ul style="list-style-type: none"> • Umweltschutz: Produkte und Produktionsverfahren sollen stetig sicherer und umweltfreundlicher gemacht werden. • Produktverantwortung: Alle Informationen die zur Beurteilung eines Produktes hinsichtlich seiner Wirkungen auf die Gesundheit, Umwelt und Sicherheit notwendig sind, werden ermittelt. Die Vermarktung von Produkten wird eingeschränkt oder gar deren Produktion ganz eingestellt, falls nach den Ergebnissen einer Risikobewertung die Vorsorge zum Schutz vor Gefahren für Gesundheit und Umwelt dies erfordert. • Arbeitssicherheit / Gesundheitsschutz und Anlagensicherheit / Gefahrenabwehr: Das Sicherheitsniveau der Produktionsprozesse und die Arbeitssicherheit werden ständig weiterentwickelt. • Transportsicherheit: Durch das stetige Verbessern bestehender und das Entwickeln neuer Verfahren und Techniken für Transport, Umschlag oder Lagerung soll das Transportrisiko ständig verringert werden. • Dialog: Der Dialog ist ein wichtiges Instrument für die Schaffung von Vertrauen und Akzeptanz. Dialog im Sinne von Responsible Care bedeutet Meinungen und Wünsche von Mitarbeitern, Kunden und der Öffentlichkeit aktiv aufnehmen und soweit wie möglich in die Unternehmenszielen zu integrieren. (Quelle 8)

<p>Überprüfung der Zielerreichung: Alle drei Jahre durch unabhängige Auditoren.</p>
<p>Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität</p> <p>Indirekt ist die Erhöhung der Ressourcenproduktivität ein Ziel der Responsible Care Initiative, jedoch explizit nur in Bezug auf Wasser, ansonsten indirekt über Reduktion von Schadstoff-Emissionen. (Quelle 2)</p> <p>Zumindest einzelne beteiligte Unternehmen haben in ihren Umweltschutz die Verringerung des Ressourcenverbrauchs integriert. Ob dies mit Responsible Care zusammenhängt, kann nur angenommen werden. Des Weiteren siehe Quelle 7: Reduzierung des Ressourcenverbrauchs durch Responsible Care.</p>
<p>4. Umsetzung der Maßnahme</p>
<p>Daten und Fakten zur Umsetzung</p> <p>Die Initiative Responsible Care wird von Unternehmen in 47 Ländern umgesetzt. (Quelle 4)</p>
<p>Erfolgsgeschichten</p> <p>Sanofi Aventis: Der Unternehmensbereich Wirkstoffe Frankfurt Biotechnik, in dem Humaninsulin hergestellt wird, erhielt den Hauptpreis des HSE Award 2004 und die Auszeichnung in der Kategorie Reducing Environmental Footprint (Reduzierung der Umweltauswirkungen) für das Projekt „Reduzierung des Harnstoffverbrauchs“. Es wurde sowohl die Menge von Stickstoff im Abwasser verringert, als auch gleichzeitig der Verbrauch des Rohstoffs Harnstoff. Durch die Verringerung der Rohstoffkosten und die Reduzierung der Abwasserabgaben konnten innerhalb von drei Jahren 450.000 Euro eingespart werden. „Damit zeigt sich, dass umweltbewusstes Handeln nicht immer mit höheren Kosten verbunden sein muss“, betont der Leiter des Standorts Frankfurt Biotechnik Uwe Wirth. (Quelle 6)</p> <p>Ciba Spezialitätenchemie: Im Jahr 2000 setzte sich Ciba die Ziele, innerhalb von drei Jahren eine Reduktion des Gesamtenergieverbrauchs um 10 % unabhängig von Produktionsveränderungen sowie einen um 10 % tieferen Materialverbrauch pro Tonne hergestellte Produkte zu realisieren. Zudem sollte der Arbeitsausfall durch Arbeitsunfälle komplett wegfallen. Laut Angaben wurden in allen Bereichen deutliche Fortschritte in diesem Zeitraum erzielt. Von 2004 bis 2006 lauten die neuen Ziele: Eine Reduktion des Wasserverbrauchs um 10 % pro Tonne hergestellte Produkte sowie eine Reduktion der CO₂-Emissionen um 10 % pro Tonne hergestellte Produkte. Außerdem wurde durch den Einsatz von Abfalllösungsmittel als Brennstoff eine Einsparung von 12000 Tonnen leichtes Heizöl erreicht. (Quelle 7)</p>
<p>Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen</p> <p>Die Selbstverpflichtungen können politisch als eine Mogelpackung missbraucht werden. Um dies zu verhindern, sollten folgende Voraussetzungen für erfolgreiche Selbstverpflichtungen beachtet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Ziel muss festgelegt sein und über das „business-as-usual“-Niveau hinausgehen. • Es muss Sanktionen geben, die so hoch sind, dass für das einzelne Unternehmen die kooperative Beteiligung an einer Selbstverpflichtung weniger Kosten verursacht als defektierendes Verhalten. • Unter den Unternehmen muss ein Mechanismus zur effizienten Lastenverteilung implementiert sein. • Die Marktgegebenheiten müssen stimmen, es darf also nicht notwendig sein, dass neben den verpflichteten Unternehmen vor- und nachgelagerte Unternehmen zur Einhaltung der Verpflichtung beitragen, und die Erfüllung darf nicht wesentlich von den Entscheidungen der Nachfrageseite abhängen • Die Anpassungsmaßnahmen der einzelnen verpflichteten Unternehmen sollten erfasst werden können. (Quelle 3) <p>Inwiefern diese Anforderungen im vorliegenden Fall erfüllt sind, ist kaum zu sagen: Ob das selbstgesteckte Ziel über dem zu erwartenden „business-as-usual“-Niveau liegt, kann nicht beurteilt werden, da z.B. Anlagen- und Arbeitssicherheit sowie die Übernahme der Produktverantwortung ohnehin im Interesse der Unternehmen liegen sollten bzw. durch Gesetze und gesellschaftliche Erwartungen geleistet werden müssen. Ebenso bleibt die Erfüllung der anderen Voraussetzungen bei „Responsible Care“ unklar.</p>

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Die Selbstverpflichtungen sind eine flexible konsensorientierte Lösung. Um ihre Wirksamkeit auf die Ressourcenproduktivität beurteilen zu können, müsste man ihre Ergebnisse mit den Ergebnissen traditioneller Maßnahmen (z.B. command und control) vergleichen.

In Zielsetzung und Vorgangsweise bestehen bei Responsible Care große Ähnlichkeiten zu EMAS-Verordnung und ISO 14001. Ein wesentlicher Unterschied ist jedoch, dass Responsible Care nicht nur Umweltbelange, sondern auch die Bereiche betriebliche Sicherheit und Arbeitnehmerschutz mit einbezieht und somit eine Erweiterung gegenüber der EMAS-Verordnung darstellt. Zudem werden bei Responsible Care die Anforderungen speziell auf die Besonderheiten einer Branche, in diesem Fall die Produktionsbetriebe der chemischen Industrie, abgestimmt. (Quelle 5)

Schwächen: Um kulturelle und rechtliche nationale Unterschiede überbrücken zu können, ist die Initiative sehr flexibel, so dass trotz „fundamental Features“ die Gefahr besteht, dass die Anforderungen zu sehr verwaschen.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Eine stärkere Betonung auch der anderen (natürlichen) Ressourcen neben Wasser in den Leitlinien des Responsible Care könnte den Fokus noch mehr auf Einsparungsmöglichkeiten in diesem Sektor lenken.

Die Kombination von Selbstverpflichtungen und anderen Instrumenten z.B. Abgaben könnte das Freifahrerverhalten verhindern. Es würde allerdings zum Anstieg des administrativen Aufwands und zum Verlust der Flexibilität führen.

Supply Chain Management

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Supply Chain Management (Wertschöpfungskettenmanagement)
Quellen, Weblinks 1. www.emsland.de/pdf_files/nachhaltigkeitsstudie.pdf 2. www.business-wissen.de/de/baustein/bs289/ 3. www.it-infothek.de/fhtw/semester_3/ba_3_02.html 4. http://de.wikipedia.org/wiki/Supply_Chain_Management
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Während Unternehmen in der Vergangenheit insbesondere ihre Funktionen (Beschaffung, Produktion, Absatz etc) optimiert haben, müssen zukünftig die horizontalen Netzwerke, die Geschäftsprozesse, besser aufeinander abgestimmt werden, um niedrigere Kosten, kürzere Durchlaufzeiten und bessere Produkt- und Servicequalitäten zu erreichen. Viele dieser Geschäftsprozesse erstrecken sich entlang der logistischen Wertschöpfungskette, deren optimale Gestaltung im heutigen Wettbewerb immer mehr an Bedeutung gewinnt und oft den Schlüssel zum Unternehmenserfolg darstellt. Die logistische Wertschöpfungskette (supply chain) stellt ein Netzwerk von Organisationseinheiten dar, die miteinander in beiden Richtungen verknüpft sind und zu einem Leistungsergebnis (Produkt, Service) führen. Unter Supply Chain Management (SCM) wird die optimale Gestaltung des Informations- und Materialflusses zur Leistungserstellung von Erzeugnissen (Leistungen) im gesamten Logistiknetzwerk, vom Lieferanten des Lieferanten bis zum Kunden des Kunden unter Verwendung geeigneter Planungs- und Kommunikationstechnologien verstanden.</p> <p>Ziele: Das Supply Chain Management (SCM) zielt auf eine langfristige (strategische), mittelfristige (taktische) und kurzfristige (operative) Verbesserung von Effektivität und Effizienz industrieller Wertschöpfungsketten ab. Ziele sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientierung am Endkunden • Steigerung der Kundenzufriedenheit durch bedarfsorientierte Lieferung • Raschere Anpassung an die Veränderungen des Marktes • Vermeidung von „Out-of-Stock“ • Senkung der Lagerbestände in der gesamten Supply Chain • Vereinfachung des Güterflusses • Verkürzung von Lieferzeiten. • Qualitätsvorteile <p>Adressat: Unternehmen.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Die Informations- und Materialflüsse zwischen dem Unternehmen, seinen Lieferanten und seinen Kunden sollen optimiert werden.
Überprüfung der Zielerreichung: Keine Angaben.
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität Da die Effektivität insgesamt gesteigert werden soll, kann die erhöhte Ressourcenproduktivität als Teilziel angesehen werden.

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Durch den zeitnahen Informationsaustausch bei SCM können kostenintensive Expresslieferungen vermieden werden.

Dadurch sind Einsparungen von bis zu 30 % der Lagerhaltungs- und Transportkosten möglich. Außerdem kann die Durchlaufzeit um 50 % verringert und eine Kundenzufriedenheit von nahezu 100 % erreicht werden. (Quelle 3)

Erfolgsgeschichten

Autoindustrie: Just-in-Time-Bewegung / Kanban, z.B. Toyota, Porsche; eine impuls- und ereignisgesteuerte Materialversorgung verringert Lagerzeiten durch die genaue Abstimmung zwischen Lieferung und Verarbeitung. (Quelle 4)

Konsumgüterindustrie – Efficient-Consumer-Response-Konzept (Österreich): Kooperation zwischen ADEG Österreich Handelsaktiengesellschaft und Unilever Austria GmbH Ice Cream & Frozen Food: Diese Unternehmen konnten durch eine unternehmensübergreifende Prozessoptimierung mit besonderer Berücksichtigung der Verbraucherbedürfnissen eine starke Senkung von Regallücken (von 9,1 auf unter 4 %) erreichen. Geringere Umsätze sowie negative Auswirkungen auf den Wettbewerb des Händlers und des Herstellers können die Folge im Regal fehlender Produkte sein. (Quelle 4)

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Je nach Branche ist eine spezielle Ausarbeitung notwendig; die geringe Haltbarkeit von Lebensmitteln macht ein anderes System erforderlich als mitunter sperrige Autoteile.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: SCM ermöglicht die punktgenaue und gezielte Produktion von Gütern, die an der Nachfrage der Konsumenten stark orientiert sind. Hierdurch wird die Flexibilität der Wirtschaft erhöht und überflüssige Produktion vermindert, wodurch Ressourceneinsparungen stattfinden.

In vielen Bereichen stellt sich die ökologische Herausforderung für Unternehmen heute umfangreicher dar als noch vor einigen Jahren. Die Verantwortlichkeit für die eigenen Produkte hört nicht am Werkstor auf, sondern es werden auch Vorleistungen, nachfolgende Produktionsstufen und gegebenenfalls die Entsorgung mitbetrachtet. Vor diesem Hintergrund bietet das SCM einem Unternehmen die Möglichkeit, auch auf seine Lieferanten und Abnehmer in der Lieferkette Einfluss zu nehmen, in die es eingebunden ist. Umweltschutzmaßnahmen stellen dabei eine wichtige Größe dar. Durch überbetriebliche Disposition und Planung können z.B. Lagerhaltung und Leerfahrten minimiert werden. Zudem können in den konventionell ökonomischen Zielen auch positive ökologische und soziale Wirkungen enthalten sein. (Quelle 1)

Schwächen: Das SCM erfordert eine mehr oder weniger weitgehende Offenlegung betrieblicher Daten, die bisher vertraulich behandelt wurden. Dies führt bei vielen Unternehmen zu Vorbehalten gerade bei der Speicherung und Verteilung der Daten über EDV. Weiterhin kann ein SCM bei den beteiligten Unternehmen zu Abhängigkeiten führen, die bei Ausfall eines Kunden oder Lieferanten schwerwiegende Konsequenzen haben. Ein Absicherung von Liefer- und Abnahmezusagen ist deshalb oftmals erforderlich. KMU könne aus eigener Initiative keine eigene Lieferkette aufbauen und organisieren. Sie sind daher auf die Einbindung durch größere Unternehmen angewiesen, was wiederum zu Abhängigkeiten führen kann. (Quelle 1)

Das Ziel des Supply Chain Management ist zunächst ein größerer ökonomischer Erfolg (Kostenersparnis, höhere Kundenzufriedenheit). Ressourcenproduktivität dient nur als Mittel zum Zweck.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Keine Angaben

Umweltmanagement nach ISO 14001

1. Grunddaten
Name des Ansatzes ISO 14001 Environmental management systems / Umweltmanagementsysteme
Quellen, Weblinks 1. ISO 14001: Environmental management systems – Specification with guidance for use 2. ISO 14000 Meet the whole family, auf www.iso.org 3. Deutsche ISO 14001 News 4. ISO 14000 Info Center 5. Erfahrungsbericht ISO 14001 in Deutschland
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Die Norm ISO 14001 (Environmental management systems / Umweltmanagementsysteme) ist ein Teil einer ganzen Normen-Familie zu Umweltmanagement (ISO 14000), die folgende Bereiche umfasst: environmental management systems, environmental auditing and other related environmental investigations, environmental performance evaluation, environmental labelling, life cycle assessment, environmental aspects in product standards.</p> <p>ISO 14001 ist ein international anerkanntes privatwirtschaftliches Prüfsystem. Der Standard will Unternehmen helfen, ein Umweltmanagementsystem (UMS) aufzubauen oder zu verbessern. Bestandteile des Systems sind die Definition der Umweltpolitik des Unternehmens, die Planung der Umweltziele, sowie die darauf folgende Umsetzung.</p> <p>Der Ablauf orientiert sich an der Idee Plan-Do-Check-Act. Das Unternehmen soll sich auf die Umweltauswirkungen beziehen, die es selbst kontrollieren und beeinflussen kann.</p> <p>Ziele: Es werden keine Angaben über konkrete Kriterien gemacht. Die Unternehmung entscheidet selbst über ihre Ziele und Zielgrößen und muss auch selber kontrollieren, ob sie eingehalten werden. Auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestoßen. Die Unternehmen, die erfolgreich den Prozess umgesetzt haben, erhalten das ISO 14001-Zertifikat.</p> <p>Adressat: Üblicherweise trifft die Unternehmensleitung den Impuls zur Einführung des Systems und benennt diejenigen, die für die Umsetzung des UMS verantwortlich sind. Es sollen aber explizit alle Mitarbeiter miteinbezogen werden. Je nach Schwerpunktsetzung werden dann einzelne Unternehmensbereiche gezielt involviert.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? <p>Das UMS soll wie folgt ablaufen: Das Unternehmen plant seine Ziele, die es im Laufe des nächsten Jahres erreichen will. Es werden konkrete Maßnahmen für die einzelnen Bereiche überlegt, die daraufhin umgesetzt werden. Am Ende des Jahres bzw. auch schon unterjährig wird kontrolliert, ob die vorgenommenen Ziele auch erreicht wurden. Es wird kritisch über die Ergebnisse reflektiert und neue Ziele fürs nächste Jahr festgeschrieben.</p> <p>Überprüfung der Zielerreichung: Die Unternehmung muss selber kontrollieren, ob sie ihre vorgegebenen Ziele erfüllt hat. Weitere Standards der ISO, wie z.B. ISO 14031 Environmental Performance Evaluation, könne dazu eingesetzt werden.</p>
Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität <p>Ziel der ISO Norm 14040 ist die Implementierung eines Umweltmanagementsystems. Die Erhöhung der Ressourcenproduktivität wird als Ziel dabei nicht explizit genannt. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass durch das UMS der Ressourcenverbrauch bewusster gemacht und so die Grundlage für einen effizienteren Umgang mit den Ressourcen gelegt wird. Insbesondere kann die Maßnahme die Ressourcenproduktivität positiv beeinflussen durch die Verbesserung der Organisation und Transparenz der betrieblichen Abläufe, die Optimierung der Produktionsprozesse, das Aufdecken der Kostensparpotenziale, die Reduktion der Umweltbelastung (und eventuell auch der damit verbundenen Kosten), die Störfallvorsorge u.a.</p>

4. Umsetzung der Maßnahme

Daten und Fakten zur Umsetzung

Daten zu Verbreitung der ISO 14001 weltweit befinden sich unter:

www.14001news.de/ISO_EMAS/Peglau_Liste/body_pegiau-liste.html

Folgende Zahlen werden von ISO zur Implementierung genannt:

ISO 14001: Dez. 2003: 66070 World total, World Growth: 16621, 113 Länder

ISO 14001: Dez. 2003; Deutschland: 4144; Dez. 2002 Deutschland: 3700

Zum Vergleich: ISO 9001:2000: Dez. 2003: Deutschland: 23598; Dez. 2002 Deutschland: 10811

Erfolgsgeschichten

„Hinsichtlich einer Senkung des Ressourcenverbrauchs wird beispielsweise über die EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) und die internationale Norm ISO 14001 ein Anreiz geschaffen, die Ressourceneffizienz im unmittelbaren Verantwortungs- und Tätigkeitsbereich der Banken und Versicherungen zu erhöhen.“ (Quelle: Öko-Institut e.V. Altersvorsorgeprodukte und nachhaltige Geldanlagen als EcoTopTen-Produkte, S. 8: www.ecotopten.de/download/EcoTopTen_Endbericht_Finanzen.pdf)

Grupo Santander nennt Benefits of ISO 14001 Certificate (Sustainability Report 2004, S.88): Arbeitnehmer nehmen Umwelt wahr, das Verfolgen der Umweltregeln bringt Wettbewerbsvorteile, minimiert die Umweltauswirkungen, Kosten werden signifikant gesenkt, Elektrizität, Trinkwasser, Papier u.a. werden effizienter genutzt

Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen

Betriebsinterne Barrieren (vor allem in Bezug auf KMU): Mangel an Humankapital, praktische Probleme bei Implementierung, unzureichende Informationen über den Ablauf und Nutzen eines UMS.

Externe Barrieren / Beispiele: hohe Zertifizierungskosten, mangelhafte Information, Mangel an qualifizierten Beratern mit Branchenkenntnissen.

ISO 14001 muss in Verbindung mit weiteren Managementprozessen, wie beispielsweise der Qualitätsmanagementnorm ISO 9000 Serie gesehen werden.

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Es ist ein sehr flexibles Instrument. Es macht keine starren Vorgaben und ist so für jede Branche an ihre spezifischen Bedürfnisse anpassbar. Zu den Vorteilen der Maßnahme gehört auch die internationale Anschlussfähigkeit.

Schwächen: Es werden keine konkreten Ziele genannt. Gefahr, dass die Unternehmung die Ziele zu weich setzt, das System nur auf dem Papier entsteht.

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 kann unter Beachtung Zusatzbedingungen (z.B. im Bereich Kommunikation der Ergebnisse) weiter ausgebaut werden bzw. ein Teil eines integrierten Managementsystems werden.

Vorschlagswesen

1. Grunddaten
Name des Ansatzes Vorschlagswesen: das Beispiel „misch mit!“ der Landesverwaltung Schleswig-Holstein
Quellen, Weblinks <ol style="list-style-type: none"> www.loquenz.de/pdf/kreativitaet_auf_knopfdruck.pdf www.nord.dgb.de/hintergrund/3/12/Ideenmanagement_Vorschlagswesen_8.pdf www.wikipedia.de https://www.polizei.schleswig-holstein.de/internet/oeffentlichkeitsarbeit/polizei-zeitung/download/polizeizeitung-04-2000-655kb-pdf.pdf https://www.polizei.schleswig-holstein.de/internet/oeffentlichkeitsarbeit/polizei-zeitung/download/polizeizeitung-04-2002-347kb-pdf.pdf www.umwelt.schleswig-holstein.de/servlet/is/15928/lanu_prog_ko.htm www.emsland.de/pdf_files/nachhaltigkeitsstudie.pdf
2. Zielsetzung
Grundidee, Ziele, Zielgruppe <p>Grundidee: Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein partizipatives (mitarbeitereinbeziehendes) Optimierungssystem mit dem Ziel, durch spontane Ideenfindung das Ideenpotenzial aller Mitarbeiter (nicht nur das der Manager und Experten) in eine Organisation einzubringen. (Quelle 3) Das Projekt „misch mit“ wurde 2002 von der Landesverwaltung Schleswig-Holstein eingeführt und stellt gleichzeitig ein Instrument des Ideenmanagements wie auch des Qualitätsmanagements dar. Es löste das klassische betriebliche Vorschlagswesen der Landesverwaltung ab. Mit seiner Hilfe sollen die Aufgaben schneller, besser und / oder kostengünstiger erledigt werden.</p> <p>Ziele: Ziel des betrieblichen Vorschlagwesens ist die Verbesserung und Rationalisierung betrieblicher Abläufe. Ideenmanagementsysteme sollen gewinnbringend und motivierend wirken, ein innovationsfreundliches Klima schaffen um die Ideen der Mitarbeiter aufzugreifen. Hierzu müssen die Abläufe unkompliziert, transparent und schnell sein und sich auch die Führungskräfte im Vorschlagswesen engagieren. (Quelle 1) „misch mit“ soll: Arbeitsabläufe und Dienstleistungsqualität verbessern, Arbeitsbedingungen, Unfall- und Gesundheitsschutz optimieren, Bürgerfreundlichkeit und Kundenorientierung steigern, Datenschutz verbessern, Einnahmen erhöhen, Energie- und Ressourcenverbrauch senken, Information und Kommunikation optimieren, Kosten senken, Natur- und Umweltschutz verbessern, Rechtsanwendung erleichtern, Wirtschaftlichkeit heben, Zusammenarbeit fördern.</p> <p>Adressat: Bei „misch mit“ sind alle Beschäftigten der schleswig-holsteinischen Landesverwaltung angesprochen.</p>
3. Funktionsweise und Wirksamkeit
Wie ist die Maßnahme gestaltet und wie funktioniert sie? Zur Unterstützung des Vorschlagswesens wirken verschiedene Methoden: <ul style="list-style-type: none"> • Prämiensysteme bzw. Direktprämierung • Patenfunktion des Vorgesetzten • Storytelling durch den Vorgesetzten über Tops und Flops unter den Vorschlägen • Kreativitätstechniken wie Paperwall, Brainstorming, Mindmapping, Disney-Strategie und 6-3-5 Methode (Quelle 1) „misch mit“ hebt folgende Neuerungen gegenüber des BVW hervor: <ul style="list-style-type: none"> • Verankerung des Verfahrens in den Dienststellen. • Möglichst weitgehende Einbindung der Führungskräfte in die Bearbeitung und Entscheidung von Vorschlägen. • Anhebung der Höchstprämie auf 5.000 Euro und Öffnung für andere Prämierungsmöglichkeiten neben Geld (bspw. Sachprämien oder Sonderurlaub). Die Höhe der Prämie richtet sich einerseits nach Wirkungsbreite (wie viele Arbeitsplätze werden durch den Vorschlag beeinflusst), andererseits nach der Wirkungstiefe bzw. Güte (wie schwerwiegend ist die Veränderung und wie gut lässt sie sich umset-

<p>zen?), wenn dagegen eine Berechnung möglich ist, stellt die Prämie 10 % des innerhalb des ersten Jahres zu erwartenden Haushaltsnutzens dar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konsequentes Umsetzungs-Controlling. • Transparenz durch eine Datenbank im Intranet. • Benchmarking (Vergleich) von Dienststellen zur Unterstützung der Wirksamkeit des Ideenmanagements, auch landesweit • Ideenberater für die Beratung, Koordinierung, Werbung, Pflege und Auswertung der Ideenbörse, Umsetzungscontrolling und Benchmarking (= Wirksamkeitsprüfung durch den Vergleich verschiedener Bereiche nach Vorschlagsaufkommen, Einsparungen u.ä., um Ansätze für Verbesserungen zu ermitteln). • Landesweiter Austausch von Vorschlägen. • Zudem ist das Vorschlagswesen auch Außenstehenden offen, jedoch ohne Prämierungsmöglichkeit. • Jährlich soll durch das Innenministerium ein Werbekonzept für das Ideenmanagement erarbeitet werden. (Quelle 2) <p>Überprüfung der Zielerreichung: „misch mit“: Durch den Ideenberater im Umsetzungscontrolling sowie durch die Vorgesetzten (Quelle 2).</p>
<p>Auswirkungen der Maßnahme auf die Ressourcenproduktivität</p> <p>Die Senkung des Energie- und Ressourcenverbrauchs ist ein explizites Ziel des Projekts „misch mit“. Es hängt jedoch entscheidend von den Vorschlägen ab, ob dieser Themenbereich auch in den Ideen aufgegriffen wird. Bei der Einführung von Öko-Audits konnten zumindest Verbesserungsvorschläge über „misch mit“ eingebracht und mitberücksichtigt werden (Quelle 6). Auch bei vielen anderen Organisationen (z.B. Flughafen Dortmund, GEALAN) soll das Vorschlagswesen Verbesserungen im Umweltbereich mit sich bringen. Ergebnisse sind hier jedoch nicht bekannt.</p>
<p>4. Umsetzung der Maßnahme</p>
<p>Daten und Fakten zur Umsetzung</p> <p>Der Nutzen des Ideenmanagementsystems besteht in doppelter Hinsicht: Zum Einen in den zusätzlichen Gewinnen durch die Umsetzung von Mitarbeiterideen. Laut dem dib, dem Deutschen Institut der Betriebswirtschaft, waren dies im Jahr 2002 in 371 Firmen zusätzliche Gewinne von 1,18 Milliarden Euro. Zum anderen wird die Bedeutung der Ideenmanagementsysteme im Bereich der Mitarbeiterbeteiligung gesehen: Mitarbeiter sollen zum kritischen Mitdenken motiviert werden. Die Belohnung für ihr Engagement sind in der Regel Geldprämien. Laut dib-Untersuchung wurden 2002 rund 164 Millionen Euro für Mitarbeiterprämien vergeben. Dabei nutzt nur ein knappes Viertel aller Betriebe ein betriebliches Ideenmanagementsystem. (Quelle 1)</p>
<p>Erfolgsgeschichten</p> <p>Während einer Probeführung von „misch mit“ in drei Modellbehörden Schleswig-Holsteins wurden von insgesamt 431 Mitarbeitern 48 Vorschläge eingebracht, während über den gleichen Zeitraum im klassischen betrieblichen Vorschlagswesen von rund 61.000 Beschäftigten nur 70 Vorschläge eingegangen sind. (Quelle 4) Bezüglich der Ressourcenverbesserung gibt es keine Angaben, die Vorschläge sind aber durchaus sinnvoll, wie zum Beispiel die Vereinfachung der Erstellung von Pressemitteilungen oder der Einsatz von Digitalkameras für die Unfallaufnahme. (Quelle 5)</p>
<p>Rahmenbedingungen / fördernde und hemmende Bedingungen</p> <p>Voraussetzung für ein erfolgreiches Vorschlagswesen ist eine bestimmte Führungskultur: gegenseitiges Vertrauen, Führen nach dem Delegationsprinzip, Risikobereitschaft und Fehlerfreundlichkeit gehören dazu. Positiv wirkt sich zudem eine Vernetzung mit anderen Verbesserungsprozessen, z.B. dem Beschwerdemanagement, aus. (Quelle 1)</p>

5. Bewertung der Maßnahme

Stärken und Schwächen der Maßnahme

Stärken: Das BVW kann die gleichzeitige Erfüllung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte vereinen mit der Integration ins konventionelle Management. Zum einen ist es ein etabliertes Instrument, das in vielen Betrieben in den unterschiedlichsten Formen und für die verschiedensten Themenbereiche eingesetzt wird. Über Anreizsysteme können ausdrücklich Vorschläge aus allen Themengebieten der nachhaltigen Entwicklung gefördert und prämiert werden. Zum anderen eignet sich ein BVW aufgrund seiner Wurzeln, seines strukturell einfachen Aufbaus und der zentralen Koordination seiner Vorschläge sehr gut zur Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in das konventionelle Management. (Quelle 7) Das Vorschlagswesen fördert Kreativität von den Mitarbeitern und damit auch die Innovationsfähigkeit der Betriebe. Indirekt kann dies auch die Ressourcenproduktivität positiv beeinflussen.

Schwächen: In den letzten Jahren wurde zwar die ökologische Komponente des BVW ausdrücklich integriert und hat seither einen höheren Stellenwert. Die offizielle Integration von Umweltaspekten führt allerdings nicht automatisch zu mehr Vorschlägen in diesem Bereich. (Quelle 7)

Ausgehend von dem Ziel der Verbesserung der Ressourcenproduktivität kann eine Schwäche darin liegen, dass dieser Aspekt nicht als prioritär angesehen wird, und somit nicht adressiert wird. Ferner ist das Unternehmen zwar angehalten, selbständig Verbesserungsziele zu setzen, ein notwendiger Bestandteil der Maßnahme ist es aber nicht.

Das BVW stellt keinen integralen Bestandteil von Routineentscheidungen des Managements dar, sondern ermöglicht „bottom-up“-angeregte Veränderungen auf Ausnahmebasis. Die Einrichtung eines formalen Systems des BVW erfordert einen erheblichen Einsatz an personellen und finanziellen Ressourcen. Daher ist eine gewisse Betriebsgröße erforderlich, um den Aufbau und Ablauf des Systems zu gewährleisten. Weiterhin eignet sich das System normalerweise nur für Verbesserungen im kleinen Rahmen, nicht für größere Umstrukturierungen. Zudem läuft das System des BVW in vielen Fällen Gefahr, durch zu viel Bürokratie die Kreativität zu behindern. Das BVW ist, auch durch seine geringe Verbreitung, heute noch nicht in der Lage, wesentliche Beiträge zum Umweltschutz zu leisten. Es ist jedoch eine steigende Tendenz zu verzeichnen. (Quelle 7)

Entwicklungspotenzial / Entwicklungsnotwendigkeiten der Maßnahme

Keine Angaben

Anhang 2: Vergleichende Analyse der Instrumente

Vergleichender Überblick über die Punkte, an denen die einzelnen Instrumente ansetzen – Verortung in Unternehmen oder Unternehmensnetzwerk

Vergleichender Überblick über den jeweiligen Hauptansatzpunkt der Funktionsmechanismen der einzelnen Instrumente

Verortung in Unternehmen oder Unternehmensnetzwerk

Instrumente / Konzepte	Wertschöpfungskette			Vision und Leitbild		Unterstützende Tätigkeiten		
	Entwicklung: F&E, Design	Produktion	Up- und Downstream: Einkauf, Zulieferkette, Vertrieb, Logistik	Strategie: Strategische Planung / übergreifendes Management	Unternehmenskultur	Controlling inkl. Rechnungswesen	Personal: Personalwesen, Qualifizierung, Weiterbildung	Kommunikation: Public Relations / Unternehmenskommunikation
Handlungsorientierte Status-Quo-Analyse	X	X	X	X			X	
SAFE	X	X	(X)	X			X	
INC / MNC	X	X	X	X			X	
GRI / High 5!	X	X	X	X			(X)	X
Kontinuierliches datenbasiertes Informationsmanagement	(X)	X	(X)			X		
ISO 14040	(X)	X	X					
BUIS	(X)	X	(X)			X		X
Zielausrichtung				X	X			X
CSR				X	X			(X)
Selbstverpflichtung				X	X			X
Produkt- / Dienstleistungs-bewertung und entwicklung	X	X						
PROSA	X	X	(X)					
PSS – Product Service Systems	(X)	X	X	X				
Ökodesign	X	X	(X)					
Qualitätsmanagement		X					X	
ISO 9000	(X)	X	(X)	(X)		X	X	
EFQM - Sustainable Excellence		(X)	X	X		(X)	X	
Vorschlagswesen	(X)	X			(X)		X	
Unternehmensübergreifende und interne Lernprozesse				X			X	X
Organisationales Lernen				X	X		X	X
Netzwerkbildung			X	X				X
Nachhaltigkeitsorientierte ganzheitliche Managementsysteme	X	X	X	X		X		
EMAS	(X)	X	(X)	X		X	(X)	(X)
Sustainability Balanced Scorecard	X	X	X	X	X	X	X	X
Supply Chain Management		(X)	X	X	(X)	X		
ISO 14001	(X)	X	(X)	X		X	(X)	

Hauptansatzpunkt der Funktionsmechanismen

Instrument / Konzepte	direkte / indirekte Wirkung	Ansatzpunkte		
		Produktion (incl. Vorleistungskette)	Produkt (incl. Nutzung)	Mensch (incl. Kul- tur, Interaktion)
Handlungsorientierte Status-Quo-Analyse	indirekt			X
SAFE	indirekt	X	X	X
INC / MNC	indirekt	(X)	(X)	X
GRI / High 5!	indirekt	X	X	X
Kontinuierliches datenbasiertes Informationsmanagement	indirekt	X	X	
ISO 14040	indirekt	X	X	
BUIS	indirekt	X		X
Zielausrichtung	indirekt			X
CSR	indirekt			X
Selbstverpflichtung	indirekt	X	X	
Produkt- / Dienstleistungs- bewertung und entwicklung	direkt		X	
PROSA	direkt	(X)	X	
PSS – Product Service Systems	direkt	(X)	X	(X)
Ökodesign	direkt	(X)	X	
Qualitätsmanagement	direkt	X	X	
ISO 9000	direkt	X	X	
EFQM – Sustainable Excellence	direkt	X	(X)	
Vorschlagswesen	direkt			X
Unternehmensübergreifende und interne Lernprozesse	indirekt			X
Organisationales Lernen	indirekt			X
Netzwerkbildung	(in)direkt			X
Nachhaltigkeitsorientierte ganz- heitliche Managementsysteme	direkt	X	X	X
EMAS	direkt	X	X	X
Sustainability Balanced Scorecard	direkt	X	(X)	X
Supply Chain Management	direkt	X	X	X
ISO 14001	direkt	X		X